

---

# Διεθνές Franchising – Η περίπτωση της αλυσίδας καφέ-εστιατορίων Palmie bistro

---

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την  
απόκτηση του διπλώματος

---

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην  
**Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική**

Από  
**ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

---

Γωνιωτάκη Μαρία

---

Τμήμα  
**Οικονομικής Επιστήμης, 2010**

---



## ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θεσμό του διεθνούς Franchising ως το πλέον αποτελεσματικό μέσο για την επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης μια επιχείρησης μέσω της δημιουργίας πλούτου. Το Franchising είναι ένα επιχειρηματικό σύστημα το οποίο βασίζεται σε μία σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, όπου ο δικαιούχος παραχωρεί στο δικαιούχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης ενός πακέτου δικαιώσεων. Το πακέτο περιέχει δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, διαφημιστική κάλυψη καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία, με σκοπό την εμπορική προώθηση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων/υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει πλήρως το θεσμό του franchising καθώς και τη σημασία του ως μία εύκολη στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης αρχικά σε τοπικό και στη συνέχεια σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Μέσω της μελέτης περίπτωσης της αλυσίδας καφέ-εστιατορίων Palmie bistro, ο αναγνώστης αντιλαμβάνεται το τρόπο χρήσης του διεθνούς Franchising και σε πρακτικό επίπεδο.

Η εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια. Τα πρώτα τέσσερα αναλύουν σε θεωρητική βάση το θεσμό του Franchising. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του θεσμού αυτού, οι διάφορες μορφές του καθώς και τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του όσον αφορά τη μεριά του franchisor, του franchisee, αλλά και των καταναλωτών. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται το Franchising από οικονομική σκοπιά, δηλαδή σε ότι αφορά την οικονομική λειτουργία της σύμβασης και το πώς αυτή επιδρά στον ανταγωνισμό και

την κοινωνική ευημερία. Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται η νομοθετική πλευρά του Franchising, ενώ στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο όσον αφορά το θεωρητικό πλαίσιο του θεσμού, εξετάζονται οι επενδύσεις γενικότερα, αλλά και το Franchising στη Ρουμανία ως μία πρόσφορη χώρα για δημιουργία πλούτου και η διείσδυση της Ελλάδας στη χώρα αυτή. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο μελετάει την περίπτωση του Franchising στην αλυσίδα καφέ-εστιατορίων Palmie bistro, τα οποία αναπτύσσονται σταδιακά μέσω αυτής της μεθόδου σε όλη τη χώρα και έχουν ξεκινήσει και την διεθνή εξάπλωση τους στα Βαλκάνια ξεκινώντας από τη Ρουμανία. Η έρευνα βασίστηκε σε βιβλιογραφική ανασκόπηση και απόψεις ειδικών, σε στοιχεία ερευνών των εταιριών ICAP και Hellastat Hellas, σε έντυπο όσο και σε ηλεκτρονικό υλικό περιοδικών και τέλος σε συλλογή στοιχείων μέσω συνέντευξης από την Αναπληρώτρια Διευθύνοντα Συμβούλου των Palmie bistro Αλεξία Κουτρουλιά, αλλά και μέσω άμεσης αποστολής στοιχείων.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου Κ. Παντελή Παντελίδη για την πολύτιμη καθοδήγηση του καθ'όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Ευχαριστώ την Κυρία Κουτρουλιά Αλεξάνδρα αναπληρώτρια Διευθύνοντα Συμβούλου της αλυσίδας καφέ-εστιατορίων “Palmie bistro”, η οποία με μεγάλη προθυμία μου έδωσε τις πληροφορίες που χρειαζόμουν, προκειμένου να διεκπεραιώσω το δεύτερο μέρος της εργασίας μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα την αδερφή μου για την συμπαράσταση και την υποστήριξη που μου προσέφεραν τα δύο αυτά χρόνια των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή .....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Franchising .....</b>	<b>22</b>
1. Εισαγωγή στις διεθνείς επενδύσεις .....	22
1.1 Λίγα λόγια για τις διεθνείς επενδύσεις .....	22
1.2 Τρόποι Διεθνών Επενδύσεων .....	23
1.3 Franchising .....	25
1.3.1 Ορισμός Franchising .....	25
1.3.2 Το Franchising ως Στρατηγική Ανάπτυξης .....	27
1.3.3 Μοντέλο της Σχέσης των Franchise .....	28
1.3.4 Μια μικρή Ιστορία για το Franchising .....	31
1.3.5 Ιστορική Εξέλιξη του Franchising .....	32
1.4 Μορφές - Διακρίσεις Franchising.....	34
1.4.1 Μορφές Franchising ανάλογα με το αντικείμενο της σύμβασης .....	34
1.4.2 Μορφές Διεθνούς Franchising .....	44
1.5 Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Franchising.....	52
1.6 Η Δομή της Σύμβασης Franchising.....	53
1.7 Διάκριση Σύμβασης Franchising από συγγενείς μορφές Συμβάσεων.....	63
1.7.1 Franchising και αστική εταιρία.....	63
1.7.2 Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία .....	64
1.7.3 Franchising και εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας (authorized dealer ή distributor).....	66
1.7.4 Franchising και πώληση.....	68
1.7.5 Franchising και σύμβαση έργου .....	70

1.7.6	Franchising και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας .....	70
1.7.7	Franchising και character/Personality merchandising & sponsoring .....	71
1.7.8	Franchising και Όμιλος Επιχειρήσεων .....	71
1.7.9	Franchising και μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου .....	72
1.7.10	Franchising και σύμβαση παροχής υπηρεσιών .....	73
1.7.11	Franchising και Licensing .....	74
1.8	Βασικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Franchising .....	75
1.8.1	Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον Franchisor ..	75
1.8.2	Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον Franchisee ...	78
1.8.3	Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον Καταναλωτή .....	80
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Οικονομική Λειτουργία του Franchising .....	82
2.	Οικονομική Λειτουργία της Σύμβασης Franchising .....	82
2.1	Η Δικαιόχρηση ως πηγή εξεύρεσης κεφαλαίου και μέσο οργάνωσης.....	82
2.2	Το Franchising ως μέσο δημιουργίας «Οικονομιών Κλίμακας» .....	86
2.3	Ανταγωνισμός και Οικονομική Αποτελεσματικότητα .....	87
2.3.1	Ιδιωτικά κίνητρα και κοινωνική ευημερία .....	87
2.3.2	Όροι Συμφωνιών Franchising .....	90
2.3.3	Επιδράσεις των όρων Franchising στην αποδοτικότητα του συστήματος και την οικονομική ευημερία .....	92
2.3.4	Επίδραση Franchising στον Ανταγωνισμό .....	96
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Νομοθεσία Franchising .....	100
3.	Νομικό Πλαίσιο του Franchising.....	100
3.1	Εισαγωγή στο Νομικό Πλαίσιο του Franchising .....	100
3.2	Νομοθετική αντιμετώπιση του franchising σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης ..	102

3.2.1 Πλαίσιο.....	102
3.2.2 Ιστορικό .....	102
3.2.3 Βασικές ρυθμίσεις.....	103
3.3 Νομοθετική αντιμετώπιση της δικαιόχρησης στην Ελλάδα.....	104
3.3.1 Νομοθεσία.....	104
3.3.2 Νομολογία.....	105
3.3.3 Μέτρα για τη διασφάλιση των συμβαλλομένων.....	106
3.4 Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising.....	106
3.4.1 Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας.....	107
3.4.1.1 Ορισμός της Δικαιόχρησης σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας.....	108
3.4.1.2 Καθοδηγητικές αρχές.....	109
3.4.1.3 Οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου.....	109
3.4.1.4 Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών.....	110
3.4.1.5 Ανεύρεση δικαιοδόχων, διαφήμιση και γνωστοποίηση.....	110
3.4.1.6 Επιλογή των κατ' ιδίαν δικαιοδόχων.....	111
3.4.1.7 Η σύμβαση δικαιόχρησης.....	111
3.5 Φορολογική μεταχείριση της δικαιόχρησης.....	112
3.5.1 Φορολογία Εταιριών.....	112
3.6 Νομιμότητα και παρανομία στη σύμβαση franchise.....	115
3.6.1 Μια επισκόπηση των κυριότερων ρητρών.....	115
3.6.2 Ρήτρα εδαφικής αποκλειστικότητας.....	116
3.6.3 Ρήτρα καταστήματος.....	117
3.6.4 Ρήτρα αποκλειστικής πώλησης/προμήθειας των προϊόντων του Franchisor.....	119
3.7 Προστασία του Καταναλωτή.....	122



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Franchising στη Ρουμανία</b> .....	<b>125</b>
<b>4. Επενδύσεις στη Ρουμανία</b> .....	<b>125</b>
<b>4.1 Λίγα λόγια για τις επενδύσεις στη Ρουμανία</b> .....	<b>125</b>
<b>4.2 Προώθηση Επενδύσεων</b> .....	<b>125</b>
<b>4.3 Κίνητρα Επενδυτών</b> .....	<b>127</b>
<b>4.4 Το Franchising στη Ρουμανία</b> .....	<b>129</b>
<b>4.5 Οι ελληνικές επενδύσεις στη Ρουμανία</b> .....	<b>131</b>
<b>4.6 Η αύξηση των Ελληνικών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στη Ρουμανία</b> .....	<b>132</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – CASE STUDY</b> .....	<b>137</b>
<b>5. Μελέτη Περίπτωσης - Palmie bistro (Επιχειρήσεις Κουτρολιά)</b> .....	<b>137</b>
<b>5.1 Προφίλ του Ομίλου Palmie bistro</b> .....	<b>137</b>
<b>5.2 Ιστορική αναδρομή του Ομίλου</b> .....	<b>139</b>
<b>5.3 Ιστορική αναδρομή των Palmie bistro</b> .....	<b>141</b>
<b>5.4 Όραμα - Στόχος της εταιρίας</b> .....	<b>142</b>
<b>5.4.1 Όραμα</b> .....	<b>142</b>
<b>5.4.2 Στόχος</b> .....	<b>143</b>
<b>5.5 Παρουσίαση της κατάστασης των Palmie bistro σήμερα</b> .....	<b>144</b>
<b>5.6 Τι οδήγησε στην επιτυχία</b> .....	<b>147</b>
<b>5.7 Τα Palmie bistro και η οικονομική κρίση</b> .....	<b>149</b>
<b>5.8 Το Franchise στα Palmie bistro</b> .....	<b>151</b>
<b>5.9 Τι προσφέρει το πακέτο franchise των Palmie bistro</b> .....	<b>153</b>
<b>5.11 Λόγοι για να επενδύσεις στα Palmie bistro</b> .....	<b>155</b>
<b>5.12 Μετέπειτα υποστήριξη της εταιρίας στα franchise καταστήματα</b> .....	<b>157</b>
<b>5.13 Εκπαίδευση των franchisees και των εργαζομένων</b> .....	<b>158</b>
<b>5.14 Marketing και κεντρικές προμήθειες</b> .....	<b>159</b>

<b>5.14.1 Marketing .....</b>	<b>159</b>
<b>5.14.2 Κεντρικές Προμήθειες.....</b>	<b>160</b>
<b>5.15 Διάρκεια της σύμβασης/Εκπαίδευση Εργαζομένων .....</b>	<b>161</b>
<b>5.16 Επιθεώρηση καταστημάτων .....</b>	<b>162</b>
<b>5.17 Κριτήρια επιλογής του franchisee.....</b>	<b>163</b>
<b>5.18 Το ύψος της επένδυσης για το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος Palmie bistro</b>	<b>164</b>
<b>5.19 Χαρακτηριστικά Ιδανικού Καταστήματος.....</b>	<b>165</b>
<b>5.20 Υποχρεώσεις και δικαιώματα του franchisee .....</b>	<b>168</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>169</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>171</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>175</b>
<b>1. Προσθήκη και ερμηνεία του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising .....</b>	<b>175</b>
<b>2. Αστικός Κώδικας .....</b>	<b>178</b>
<b>3. Η Συνθήκη της Ρώμης.....</b>	<b>181</b>
<b>4. Φόρμα Επικοινωνίας Palmie bistro.....</b>	<b>183</b>

## **Λίστα Διαγραμμάτων**

<b>Διάγραμμα 1 - Αναπαράσταση Λειτουργίας Franchising.....</b>	<b>26</b>
<b>Διάγραμμα 2 - Μοντέλο της Σχέσης των Franchise.....</b>	<b>30</b>
<b>Διάγραμμα 3 - Διαχρονική πορεία δαπανών - εσόδων δικαιούχου.....</b>	<b>92</b>

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1 .....	94
Πίνακας 1 (συνέχεια) .....	95
Πίνακας 2 .....	134
Πίνακας 3 .....	135
Πίνακας 4 .....	145
Πίνακας 5 .....	146
Πίνακας 6 .....	146
Πίνακας 7 .....	164

## Γλωσσάριο

**FRANCHISING:** Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δυο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιούχος (franchisor), παραχωρεί στον δικαιούχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

**FRANCHISE:** Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής τεχνογνωσίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

**FRANCHISOR (ΔΙΚΑΙΟΥΠΑΡΟΧΟΣ Ή ΔΟΤΗΣ):** Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιούχους.

**FRANCHISEE (ΔΙΚΑΙΟΥΔΟΧΟΣ Ή ΛΗΠΤΗΣ):** Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιούχο (franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχή υπηρεσιών.

**FRANCHISE PACKAGE Ή PACKAGE DEAL (ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISING):** Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων

(π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιούχος (franchisor) στον δικαιούχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω των franchisees.

#### **FRANCHISING BUSINESS FORMAT (FRANCHISING ΔΕΥΤΕΡΗΣ**

**ΓΕΝΙΑΣ):** Μία διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

#### **FRANCHISE CONTRACT (ΣΥΜΒΑΣΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ):**

Είναι η αμοτεροβαρής σύμβαση μεταξύ του δικαιούχου (franchisor) και του δικαιούχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους. Ο υποψήφιος δικαιούχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιούχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιούχησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενό τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

**FRANCHISE CONCEPT:** Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του franchisor, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

**DISCLOSURE (ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ):** Η υποχρέωση του δικαιούχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάστασή του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιούχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιούχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

**ENTRY FEE Ή INITIAL FRANCHISE FEE (ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΙΣΟΔΟΥ):** Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

**ROYALTIES Ή CONTINUING FEES (ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ):** Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιοδόχος) στο franchisor (δικαιοπάροχος) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στο franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση.

**FRANCHISE FEE (ΤΕΛΗ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ):** Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιούχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιούχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιούχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.

**ANNUAL RENEWAL FEE (ΕΤΗΣΙΟ ΤΕΛΟΣ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ):** Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από το δικαιοπάροχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιούχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπανίως αναφέρονται στις συμβάσεις.



## **FRANCHISE COMMITMENT AGREEMENT (ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΗ ΣΥΜΦΩΝΙΑ**

**ΣΤΟ FRANCHISE):** Αποτελεί μία γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπαρόχου (franchisor) να πουλήσει το franchise του.

**ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΣ ΦΑΚΕΛΟΣ FRANCHISE:** Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους επενδυτές (franchisees). Ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει:

- Γενικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο-franchisor.
- Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης
- Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι.
- Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στο franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (ongoing support).
- Βασικά σημεία της Σύμβασης Franchise.

**OPERATION MANUAL (ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ):** Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους δικαιοπαρόχους (franchisors) προς τους δικαιοδόχους(franchisees), ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.

**PILOT STORE (ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ):** Το αρχικό κατάστημα το οποίο ανήκει στο δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

**FRANCHISE TRAINING (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ FRANCHISE):** Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor (δικαιοπάροχος) στο franchisee (δικαιοδόχο) και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

**QUALITY CONTROL (ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ):** Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο franchisor (δικαιοπάροχος) επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσής του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειρίδιου λειτουργίας του franchise.

**BUY BACK OPTION (ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΞΑΓΟΡΑΣ):** Είναι η περίπτωση κατά την οποία -σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise- ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

## «Το Franchising είναι η σύγχρονη απάντηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις προκλήσεις του μέλλοντος»

(Δημήτριος Σιούφας, σε συνέντευξη του το 2006)

### Εισαγωγή

---

Η λέξη “Franchise” προέρχεται από την παλιά γαλλική λέξη “franc” που σημαίνει “ελεύθερος”. Στον Μεσαίωνα ο όρος χρησιμοποιούταν στη Ευρώπη για να προσδιορίσει την χορήγηση ενός προνομίου ή άδειας. Από οικονομική άποψη το Franchising αποτελεί μια μέθοδο marketing που συνίσταται στη συνεργασία ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις, βασιζόμενη στη χρήση ενός κοινού διακριτικού γνωρίσματος και στην κατά ομοιόμορφο τρόπο εκμετάλλευση ενός συνόλου ειδικών γνώσεων<sup>1</sup>.

Το Franchising ή αλλιώς η Δικαιόχρηση<sup>2</sup> είναι ένα επιχειρηματικό σύστημα το οποίο βασίζεται σε μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων, όπου ο Franchisor<sup>3</sup> (δότης, δικαιοπάροχος) παραχωρεί στον Franchisee<sup>4</sup> (λήπτη, δικαιοδόχο) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης ενός πακέτου franchise. Το πακέτο περιέχει δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, διαφημιστική κάλυψη και την απαραίτητη τεχνογνωσία με σκοπό την εμπορική προώθηση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup><http://www.serresbiz.com/312c/el/other/Thesis/Franchising-empirical.pdf>, Κεφάλαιο Α Προσέγγιση του Franchising από εμπειρική-οικονομική άποψη

<sup>2</sup> Στο υπόλοιπο μέρος της εργασίας ο όρος “Franchising” θα αναφέρεται εναλλακτικά και ως “Δικαιόχρηση”.

<sup>3</sup> Στο υπόλοιπο μέρος της εργασίας ο όρος “Franchisor” θα αναφέρεται εναλλακτικά και ως “δότης” ή “δικαιοπάροχος”.

<sup>4</sup> Στο υπόλοιπο μέρος της εργασίας ο όρος “Franchisee” θα αναφέρεται εναλλακτικά και ως “λήπτης” ή “δικαιοδόχος”.

<sup>5</sup> Franchising, Μ. Ι. Σπυριδάκης, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2007, σελ.4

Έχει αποδειχθεί ότι το Franchising τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα, έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν εντυπωσιακή ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκετοί υποψήφιοι επενδυτές (franchisees) θεωρούν ότι είναι μία ελκυστική υπόθεση. Η θεαματική είσοδος χιλιάδων εταιριών στο χώρο του Franchising που έχει σημειωθεί την τελευταία εικοσαετία στη χώρα μας, αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις το αντιμετωπίζουν ως μία δυναμική μέθοδο ανάπτυξης. Σήμερα, οι μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων ή πολυκαταστημάτων ανά τον κόσμο έχουν δημιουργηθεί με την μέθοδο αυτή.

Το 1976 η Ελληνική Εταιρεία Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης Goody's ήταν η πρώτη που ξεκινούσε την ανάπτυξη της στην Ελλάδα με τη μέθοδο του Franchising. Είκοσι χρόνια αργότερα εκατοντάδες διαφορετικά καταστήματα ποικίλων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων θα λειτουργούσαν με αυτόν τον τρόπο στη χώρα μας. Επίσης κανείς δεν θα μπορούσε τότε να πιστέψει ότι μια εικοσαετία αργότερα, τόσες επιχειρήσεις θα επέλεγαν αυτή τη μέθοδο για να αναπτυχθούν, καθιστώντας το Franchising την πλέον δημοφιλή στρατηγική marketing στην Ελληνική Επιχειρηματική αγορά. Βέβαια στις επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να προστεθούν και οι εκατοντάδες των νέων επιχειρήσεων που εντάσσονται κάθε χρόνο σε κάποιο δίκτυο Franchising ή που έχουν έλθει σε διαπραγματεύσεις με κάποιον Δικαιοδόχο (Franchisor) για να ενταχθούν στο δίκτυο του. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το Franchising και στην Ελληνική Αγορά αλλά και στη Διεθνή, βοήθησε να εισαχθούν νέοι επιχειρηματίες, αλλά επίσης βοήθησε σημαντικά τις ήδη λειτουργούσες επιχειρήσεις να εξαπλωθούν.

Το Franchising είναι ένας από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών τα τελευταία περίπου 30 χρόνια. Ξεκίνησε σαν μέθοδος ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης (fast food)

κατόρθωσε μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να εισβάλει σε σχεδόν κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα. Σημαντικότατο επίτευγμα του ήταν το ότι συνέλαβε τα μέγιστα στη αναδιαμόρφωση των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως. Ακόμη με την υπάρχουσα έντονη τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τα διαρκώς αυξανόμενα οικονομικά μεγέθη στον τομέα των υπηρεσιών σε πολλές αναπτυγμένες χώρες, ο ρυθμός αύξησης του Franchising ως επιχειρηματική μέθοδο, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επιταχύνεται συνεχώς.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Franchising

---

### 1. Εισαγωγή στις διεθνείς επενδύσεις

#### 1.1 Λίγα λόγια για τις διεθνείς επενδύσεις

---

Οι διεθνικές επιχειρήσεις είναι οι κύριοι πρωταγωνιστές στην παγκόσμια έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και στη διασυνοριακή μεταφορά κεφαλαίων, αγαθών, υλικών παραγωγής και τεχνολογίας. Ένα από τα κεντρικά εργαλεία ανάπτυξής τους είναι οι ξένες επενδύσεις (Foreign Investment). Μία διεθνική επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει ξένες αγορές και να επιτύχει τη διεθνή επιχειρηματική δραστηριοποίησή της με δύο ή περισσότερους τρόπους, ανάλογα με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις των επιχειρηματιών της<sup>6</sup>.

Ο πρώτος τρόπος είναι η προσέγγιση της αγοράς μέσω των εξαγωγών προς αυτή. Η επιχείρηση παράγει το προϊόν της στις εγκαταστάσεις της, που βρίσκονται μέσα στα εθνικά όρια της έδρας της, και κατόπιν τα εξαγάγει σε ξένες αγορές. Η εξαγωγή και η διανομή του προϊόντος γίνεται απευθείας από την επιχείρηση ή μέσω αντιπροσώπων.

Ο δεύτερος τρόπος είναι να παράγει η επιχείρηση το προϊόν εκτός της έδρας της, σύμφωνα με επιχειρηματικό σχέδιο, βάσει του οποίου μπορεί να παράγει πλέον αποδοτικά σε μια άλλη χώρα λόγω συγκεκριμένου συγκριτικού πλεονεκτήματος που θα έχει η εκεί παραγωγή.

---

<sup>6</sup> “Διεθνικές Επιχειρήσεις, σημειώσεις Γεωργόπουλου Αντώνη”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πατρών

## 1.2 Τρόποι Διεθνών Επενδύσεων

---

Στα πλαίσια της εναλλακτικής στρατηγικής που αναφέραμε παραπάνω, υπάρχουν αρκετοί τρόποι που δύνανται να εφαρμοσθούν. Ο κάθε ένας από αυτούς έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που τον διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με τους στόχους που θέλει να επιτύχει αλλά και με τις παραγωγικές της δυνατότητες επιλέγει ποιο τρόπο θα εφαρμόσει. Πιο συγκεκριμένα οι πιο συνηθισμένοι τρόποι από αυτούς είναι:

1. **To licensing (παροχή κατόπιν αδείας):** ο αδειοδόχος (licensor) παραχωρεί το δικαίωμα στον αδειολήπτη (licensee) να παράγει και να διακινεί κάποιο προϊόν του πρώτου με αντάλλαγμα συνήθως κάποια αμοιβή με τη μορφή ποσοστού επί της τιμής ανά μονάδα προϊόντος (loyalties). Η ιδιοκτησία μπορεί να αφορά κάποια πατέντα, τεχνογνωσία, εμπορικά σήματα, συγκεκριμένες τεχνικές marketing κ.α.<sup>7</sup>.
2. **To Franchising (δικαιόχρηση)<sup>8</sup>:** Η παροχή του δικαιώματος από τον δικαιοπάροχο (franchisor) σε έναν τοπικό επιχειρηματία (δικαιοδόχο-franchisee) να λειτουργήσει ένα υποκατάστημα της επιχείρησης με αντάλλαγμα την πληρωμή στον πρώτο ενός ποσού "δικαιωμάτων" (royalty fee) και ενός ποσού το οποίο εξαρτάται από την αξία των πωλήσεων που πραγματοποιεί<sup>9</sup>.
3. **Ta joint-ventures (κοινοπραξίες):** Η από κοινού συμμετοχή πολυεθνικών επιχειρήσεων στη λειτουργία και στο μετοχικό κεφάλαιο μιας νεοϊδρυθείσας τοπικής επιχείρησης. Ο συνεταιρισμός μπορεί να γίνει και με τη συμμετοχή

---

<sup>7</sup> “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ.394

<sup>8</sup> Θα αναπτυχθεί στο βασικό κομμάτι της εργασίας.

του ίδιου του κράτους ή δύο και τριών πολυεθνικών εταιριών. Οι εταίροι σχηματίζουν μία συμμαχία στην οποία μοιράζονται τα περιουσιακά στοιχεία (όχι απαραίτητα σε ίση βάση)<sup>10</sup>.

**4. Τα management contracts (εταιρικά συμβόλαια):** Η παροχή διοικητικών γνώσεων σε επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν οργανωτικές αδυναμίες. Η μορφή αυτή επιχειρηματικής δραστηριότητας εφαρμόζεται όταν μία επιχείρηση με ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην Οργάνωση, Διοίκηση και Λειτουργία επιχειρηματικών μονάδων αποφασίζει να επεκταθεί διεθνώς, αναλαμβάνοντας το Διοικητικό Έλεγχο μιας άλλης επιχείρησης στο εσωτερικό ή το εξωτερικό.<sup>11</sup>

**5. Η Wholly owned subsidiary (πλήρης ιδιοκτησία):** Η λειτουργία ιδιόκτητης μονάδας παραγωγής. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας από την εταιρία, στοιχείο πολλές φορές καθοριστικής σημασίας για την επιλογή τρόπου εισόδου σε μια αγορά. Συγχρόνως εάν είναι επιτυχής, είναι και η πλέον επικερδής λύση.<sup>12</sup>

**6. Τα contractual alliances:** Η αμοιβαία συμμαχία-συνεργασία δύο πολυεθνικών για περαιτέρω επέκταση. Πρόκειται για ένα είδος κοινοπραξίας, όμως τώρα η συνεργασία αφορά πιο στρατηγικούς, πιο μακροπρόθεσμους στόχους<sup>13</sup>.

Όλοι οι παραπάνω τρόποι διεθνούς επιχειρηματικής συνεργασίας χρησιμοποιούνται από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις ανάλογα με το τι επιζητά η καθεμιά από αυτές,

---

<sup>9</sup>“Διεθνικές Επιχειρήσεις, σημειώσεις Γεωργόπουλου Αντώνη”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πατρών

<sup>10</sup> “Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα και Οργανισμοί”, Πέτρος Π. Παπαγεωργίου Ph. D., Διονύσιος Π. Χιόνης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, σελ. 35

<sup>11</sup> “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2007, σελ.397

<sup>12</sup>“Διεθνικές Επιχειρήσεις, σημειώσεις Γεωργόπουλου Αντώνη”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πατρών



δηλαδή ανάλογα με τους σκοπούς και τις επιδιώξεις των επιχειρηματιών τους και με βάση το τι μπορεί να προσφέρουν οι τρόποι αυτοί. Η παρούσα ανάπτυξη έχει ως αντικείμενο την εναλλακτική μορφή διεθνοποίησης επιχειρήσεων “Franchising”.

## 1.3 Franchising

### 1.3.1 Ορισμός Franchising

---

Ο όρος Franchising είναι σήμερα ένας διεθνής ευρύτατης χρήσης οικονομικός όρος. Με τη σύμβαση Δικαιόχρησης (Franchising) μια εμπορική επιχείρηση (δικαιοπάροχος ή franchisor ή δότης) που διαθέτει δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας και τεχνογνωσία παραχωρεί, με αντάλλαγμα, ένα μέρος από αυτά σε μια άλλη επιχείρηση (δικαιοδόχος ή franchisee ή λήπτης). Αντικείμενο της σύμβασης μπορεί να είναι το εμπορικό σήμα, ευρεσιτεχνίες, προγράμματα Η/Υ, τεχνογνωσία κλπ. Απαραίτητα στη σύμβαση πρέπει να περιλαμβάνεται η παραχώρηση άδειας χρήσης του διακριτικού τίτλου του δικαιοπαρόχου.

Με αυτόν τον τρόπο ο λήπτης που έχει ξεχωριστή εμπορική επιχείρηση και επωνυμία, επωφελείται των δικαιωμάτων και της καλής φήμης του δότη. Ο δότης με τη σύμβαση αυτή επεκτείνει τις εργασίες του χωρίς να διαθέσει δικά του κεφάλαια (όπως θα έκανε με την ίδρυση υποκαταστημάτων ή πρακτορείων) διαμέσου των επιχειρηματικών δυνατοτήτων του λήπτη.

Ο λήπτης καταβάλλει αντάλλαγμα τόσο κατά την κατάρτιση της σύμβασης (με την οποία εντάσσεται στο σύστημα) όσο και στη συνέχεια και για όσο καιρό χρησιμοποιεί τα πλεονεκτήματα που του παρέχονται. Επιπλέον είναι υποχρεωμένος να τηρεί τις εντολές και οδηγίες του δότη και να υφίσταται τον έλεγχο του. Ο δότης από τη δική

---

<sup>13</sup> “Διεθνικές Επιχειρήσεις, σημειώσεις Γεωργόπουλου Αντώνη”, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

του πλευρά είναι υποχρεωμένος να παρέχει όσα έχει υποσχεθεί στα οποία μπορούν περιλαμβάνονται τεχνική υποστήριξη, διαφήμιση, πληροφόρηση κλπ<sup>14</sup>.

Το Franchising, λοιπόν, είναι μια μέθοδος που διέπεται από ένα συμβόλαιο συνεργασίας δικαιопάροχου- δικαιοδόχου, το οποίο δεσμεύει τα δύο μέρη σε μια στενή και μακροχρόνια οικονομική και εμπορική συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο όφελος (win-win situation)<sup>15</sup>.



### Αναπαράσταση Λειτουργίας Franchising

#### Διάγραμμα 1

Το Franchising μπορεί να χρησιμοποιηθεί σχεδόν σε όλους τους κλάδους: σε λιανικές πωλήσεις, σε εστιατόρια, σε μεταφορές, σε συμβουλευτικές, χρηματοοικονομικές ή μεσιτικές εταιρείες, σε υπηρεσίες courier, επισκευών, ανακαινίσεων, καθαριότητας, επισκευών αυτοκινήτων, στην εκπαίδευση και ακόμα στην παροχή υπηρεσιών σε

Πανεπιστημίου Πατρών

14 Γερ. Αναστασόπουλος, Επιτομή Εμπορικού Δικαίου, Εκδόσεις Σάκκουλα.

15 Η win-win situation, ή αλλιώς win-win game (ή παιχνίδι μη μηδενικού αθροίσματος στη Θεωρία Παιγνίων), είναι μια κατάσταση κατά την οποία η συνεργασία, ο συμβιβασμός, ή η συμμετοχή της ομάδας οδηγεί όλους τους συμμετέχοντες σε μία κατάσταση όπου επωφελούνται. Ο όρος μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές πτυχές της καθημερινής ζωής, και έρχεται σε αντίθεση με το παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος ή win-lose situation, όπου το κυρίαρχο στοιχείο είναι ότι τουλάχιστον ένα άτομο κερδίζει, ενώ κάποιος άλλος χάνει. (www.wisegeek.com)

ηλικιωμένους ή σε ινστιτούτα αισθητικής. Είναι πλέον μια άμεση, απτή, αξιόπιστη πραγματικότητα της καθημερινής ζωής στην Ελλάδα.

### **1.3.2 Το Franchising ως Στρατηγική Ανάπτυξης**

---

Το Franchising αποτελεί μία μέθοδο ταχείας επιχειρηματικής ανάπτυξης προσφέροντας τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής σε νέες αγορές και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς, σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσω ιδίων καταστημάτων. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης μέσω των αμοιβών εισόδου και των royalties (continuous fees ή συνεχή δικαιώματα), πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Είναι ένας ενδεδειγμένος τρόπος επέκτασης για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όπου υφίστανται περιορισμοί κεφαλαίων.

Η επέκταση μιας επιχείρησης με Franchising<sup>16</sup>:

- Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας λόγω του αυξανόμενου όγκου αγορών
- Επιτυγχάνει κερδοφορία και δημιουργεί υπεραξίες
- Δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα
- Μεταφέρει τεχνογνωσία
- Ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.
- Διευρύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Ενισχύει την απασχόληση καθώς συνεισφέρει στην αύξηση των θέσεων εργασίας

---

<sup>16</sup> “Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές”, Andersen, Arthur, Εμπορική Τράπεζα, Afisorama, ICAP 1998

- Ενισχύει την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, και εθνικό επίπεδο
- Ενισχύει την επιχειρηματική υποδομή των οικονομιών

Προκειμένου να επιτύχει, μια επιχείρηση franchise πρέπει να διαθέτει:

- Διακεκριμένο και ανταγωνιστικό προϊόν
- Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα
- Πλήρως αποτυπωμένο επιχειρηματικό σύστημα, το οποίο να αναπαράγεται εύκολα ώστε να διευκολύνεται η μεταφορά γνώσεων στους franchisees

Το πακέτο του franchisor χαρακτηριστικά περιλαμβάνει αρχιτεκτονικά σχέδια των καταστημάτων, εκπαιδευτικά προγράμματα για τους franchisees και τους υπαλλήλους τους, προδιαγραφές των προϊόντων, διαδικασίες λειτουργίας, έλεγχο διαχείρισης και υποστήριξη για την προμήθεια των εμπορευμάτων, τη διαχείριση των αποθεμάτων, την εμπορία και τη διαφήμιση.

### 1.3.3 Μοντέλο της Σχέσης των Franchise

---

Για να μελετήσουμε το Μοντέλο της σχέσης των Franchise, θα εξετάσουμε την Εικόνα 2. Το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise στην Εικόνα 2 είναι δυναμικό: καθώς τα γεγονότα επηρεάζουν τη μία πλευρά του μοντέλου, θα πρέπει να αναθεωρηθούν και οι άλλες πλευρές του με μια επαναληπτική διαδικασία. Για παράδειγμα, αν μια νέα διαπραγμάτευση της συμφωνίας για την άδεια έφερε σαν αποτέλεσμα τη μειωμένη καταβολή για τα πνευματικά δικαιώματα, θα άλλαζε και το οικονομικό μοντέλο. Μια αλλαγή στα δικαιώματα εκμετάλλευσης θα υπαγόρευε την αλλαγή στις υπηρεσίες που παρέχει ο franchisor. Οποιαδήποτε αλλαγή δημιουργεί μια

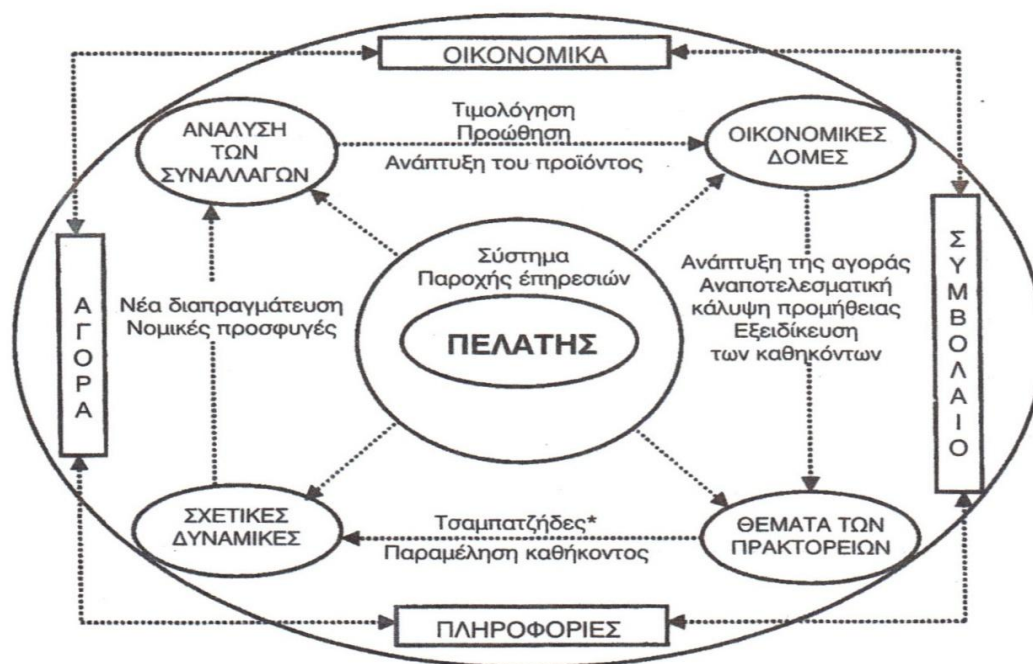
διαδοχική επίπτωση κατά μήκος όλου του συστήματος – μια επαναδημιουργία της σχέσης.

Το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise ξεκινά με την αναγνώριση της ευκαιρίας και τη μορφοποίηση, στη συνέχεια διαμορφώνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και το κόστος του Συστήματος Παροχής των Υπηρεσιών, το οποίο θα αποφέρει τη ζήτηση και θα δημιουργήσει την απόδοση της επένδυσης. Το οικονομικό μοντέλο που θα προκύψει, είναι η εκδήλωση της σχέσης μεταξύ του πρωταρχικού πελάτη-στόχου και του Συστήματος Παροχής των Υπηρεσιών. Τα καθήκοντα του franchisor είναι επικεντρωμένα στην απόδοση και τη διαβάθμιση των οικονομικών. Ο franchisee επικεντρώνεται στις υπευθυνότητες του σε τοπικό επίπεδο, στην τοπική επιχειρηματική ικανότητα. Με το μοίρασμα του φορτίου του Συστήματος Παροχής των Υπηρεσιών και της δυναμικής απόδοσης της επένδυσης, δημιουργείται η επιχειρηματική συμμαχία των franchise.

Το σημαντικό στοιχείο για την μακροπρόθεσμη σχέση σταθερότητας του συστήματος των franchise, είναι η σωστή επιλογή των συνεργατών και η επίβλεψη των σημαντικών υπευθυνότητων. Ωστόσο, ακόμη και στην πιο σταθερή σχέση, ένα δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον υπαγορεύει τις προσαρμογές στη σχέση, με σκοπό να διασφαλίσει τη συνέχεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η κατανόηση του επιπέδου ανοχής των συνεργατών είναι σημαντική. Το επίπεδο της ανοχής είναι μία ανεπίσημη μετάφραση των δικαιωμάτων και των υπευθυνότητων των συνεργατών. Επιτρέπει τα διάφορα λάθη ή ανέχεται τις καθημερινές δραστηριότητες του franchise κατά την απόδοση. Οι αντιδράσεις στις αλλαγές της αγοράς μπορεί να αντιμετωπιστούν με την αναθεώρηση των προγραμμάτων και με τη διατήρηση των ανεπίσημων διαπραγματεύσεων. Όπως σημειώσαμε και νωρίτερα, η αποτυχία ως προς

την αναγνώριση της ανάγκης της δυναμικής διαχείρισης των σχέσεων, μπορεί να οδηγήσει συχνά σε νομικές προσφυγές.

Το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise δείχνει το πώς μια καινοτομική ιδέα μπορεί να δημιουργήσει ένα franchise και το δρόμο για την εφαρμογή του με τον πιο επιχειρηματικό τρόπο. Το μοντέλο επίσης απομακρύνει εκείνες τις ιδέες, οι οποίες αναπτύσσονται καλύτερα χρησιμοποιώντας άλλες στρατηγικές ανάπτυξης, όπως η σχέση διακίνησης των αγαθών, η συμφωνία παραχώρησης δικαιώματος ή τα πρακτορεία που ανήκουν σε εταιρίες<sup>17</sup>.



## Μοντέλο της Σχέσης των Franchise

### Διάγραμμα 2

<sup>17</sup> “FRANCHISING, Από τα πρώτα βήματα έως την κερδοφορία”, Steven Spinelli, Robert M. Rosenberg, Sue Birley, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας 2004, σελ. 31

### 1.3.4 Μια μικρή Ιστορία για το Franchising

---

Αν κοιτάξουμε πίσω στο χρόνο στο πως αναπτύχθηκαν οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ, θα διαπιστώσουμε ότι οι περισσότερες ξεκίνησαν ατομικά. Τα παντοπωλεία, τα φαρμακεία τα καταστήματα με ρούχα, τα λογιστικά γραφεία, τα βενζινάδικα και άλλα είδη επιχειρήσεων ήταν ατομικές επιχειρήσεις που ο κάθε επιχειρηματίας είχε φτιάξει μόνος του προσπαθώντας να κερδίσει χρήματα. Όλα ήταν καλά και όλοι ευημερούσαν μέχρι το 1940 και το 1950 όπου και ξεκίνησε μια νέα εποχή. Το σκεπτικό των “αλυσίδων” ξεκίνησε να εισβάλλει στις τοπικές αγορές και να κυριαρχεί σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις. Έτσι ο κάθε ανεξάρτητος επιχειρηματίας εξαιτίας του μεγέθους και της δύναμης των “αλυσίδων” ανακάλυψε πως ήταν πολύ δύσκολο να συνυπάρξει. Έτσι, όπως ήταν φυσικό, οι επιχειρηματίες αυτοί τελικά, δεν μπόρεσαν να ανταγωνιστούν τη δύναμη της διαφήμισης και της επέκτασης των αλυσίδων και αναγκάστηκαν να κλείσουν τις επιχειρήσεις τους. Αργότερα, οι αλυσίδες επικράτησαν σε όλες τις αγορές, ακόμα και στις τοπικές, στις δεκαετίες που ακολούθησαν, δηλαδή το 1960, 1970 και 1980.

Καθώς η ιστορία εξελισσόταν, οι ιδιοκτήτες των αλυσίδων σε μια προσπάθεια να εισβάλλουν στις καινούριες αγορές και να διατηρήσουν την σταθερότητα στο μυαλό του καταναλωτή άρχισαν να προσφέρουν τα πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων τους στους ανεξάρτητους επιχειρηματίες.

Κάποια από αυτά ήταν:

- η μαζική διαφήμιση
- ο συνδυασμός δύναμης στην αγορά
- οι τεχνικές marketing
- οι τυποποιημένες διαδικασίες

- η αναγνωσιμότητα της επωνυμίας, και το πιο σπουδαίο:
- Αυτές οι δοκιμασμένες επιχειρήσεις έγιναν το πρότυπο για την διαδικασία του franchise.

Έτσι τελικά αυτό που συνέβη ήταν ο συνδυασμός των δύο κόσμων. Η δύναμη και η εμπειρία της αλυσίδας σε συνδυασμό με το πάθος και την αφοσίωση των ανεξάρτητων επιχειρηματιών. Δηλαδή η διαδικασία του Franchising.

### 1.3.5 Ιστορική Εξέλιξη του Franchising

---

Η τεχνική της παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης, η οποία αποτελεί τον πυρήνα του Franchising, είναι σε χρήση εδώ και αρκετούς αιώνες. Ιστορικά υπήρξαν διάφορα συστήματα με βάση τα οποία παραχωρούνταν δικαιώματα ή εξουσίες αντί καταβολής χρηματικών ποσών. Υπήρξε για παράδειγμα το σύστημα των Βαρόνων στην Αγγλία, όπου ο βασιλιάς παραχωρούσε δικαιώματα στους Βαρόνους για την είσπραξη των φόρων. Πράγματι θα μπορούσε να λεχθεί ότι η πρώτη συλλογική αγωγή βασισμένη στο θεσμό του “Franchising”, ήταν αυτή που ασκήθηκε από τους βαρόνους κατά την εξέγερση τους εναντίον του βασιλιά Ιωάννη.

Άλλες πηγές πάλι υποστηρίζουν ότι το αρχικό σκεπτικό του Franchising ξεκίνησε όταν ο Πάπας, σε μια προσπάθεια να συγκεντρώσει φόρους, έδωσε το δικαίωμα σε ορισμένους ανθρώπους να εκμεταλλευτούν μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Οι άνθρωποι αυτοί θα κρατούσαν ένα μερίδιο από αυτά που είχαν συγκεντρώσει και τα υπόλοιπα θα τα έδιναν στον Πάπα. Έτσι ο Πάπας δημιούργησε, χωρίς να το γνωρίζει, την πρώτη σχέση franchise.

Το σύστημα των συντεχνιών που λειτουργούσε στο Λονδίνο κατά τον 12ο μ.Χ. αιώνα ήταν επίσης μια μορφή Franchising. Με αυστηρά νομική ορολογία ο όρος Franchising



σήμαινε την παραχώρηση δικαιωμάτων από τον βασιλιά, ενώ σε χώρες όπως είναι οι Η.Π.Α και η Αυστραλία ορίστηκε από τα δικαστήρια ότι το Franchising σημαίνει παραχώρηση δικαιώματος από την κυβέρνηση. Μέχρι σήμερα μάλιστα υπάρχουν στην Αγγλία ορισμένα δίκτυα Franchising προερχόμενα από εκείνη την εποχή, όπως π.χ. η παραχώρηση δικαιώματος για τη διοργάνωση εμπορικών εκθέσεων.

Το Franchising, στη σύγχρονη μορφή του στον επιχειρηματικό κόσμο, εμφανίστηκε για πρώτη φορά στις Η.Π.Α το 1863 όταν η εταιρεία ραπτομηχανής Singer ανέπτυξε την τεχνική που αποτέλεσε την πρώτη εμπορική εφαρμογή του Franchising. Από τότε και άλλες εταιρείες χρησιμοποίησαν την μέθοδο Franchise για να επεκταθούν σε αγορές τις οποίες αλλιώς δεν θα μπορούσαν να πλησιάσουν λόγω υψηλού κόστους και άλλων κινδύνων. Ήταν περί τα τέλη του προηγούμενου αιώνα όταν πάλι στις Η.Π.Α το Franchising υιοθετήθηκε ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης από τις βιομηχανίες αυτοκινήτων, μη αλκοολούχων ποτών και τα φαρμακεία. Μέχρι λοιπόν τις αρχές του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου έχουμε την εφαρμογή και ανάπτυξη στις Η.Π.Α του λεγόμενου Franchising Πρώτης Γενιάς. Αμέσως μετά το τέλος του πολέμου, η μοντέρνα εποχή του Franchising ξεκινάει, όταν το 1950 ο Ray Kroc, ένας πωλητής μηχανών milkshake, ανακάλυψε στην Καλιφόρνια ένα εστιατόριο που το είχαν οι αδελφοί McDonald. Εντυπωσιασμένος από το πλήθος και τις νόστιμες τηγανιτές πατάτες ο Kroc αγόρασε τα δικαιώματα του franchise και δημιούργησε μια από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις της Αμερικής. Και αυτό το πέτυχε μέσω Franchising. Έκτοτε, το Franchising στις Η.Π.Α αρχίζει να υιοθετείται από επιχειρήσεις ποικίλων δραστηριοτήτων. Στο χρονικό αυτό σημείο τοποθετείται και η γέννηση του Franchising Δεύτερης Γενιάς. Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι μερικά από τα πιο γνωστά σήμερα επιχειρηματικά ονόματα άρχισαν να αναπτύσσονται με τη μέθοδο του Franchising εκείνη την εποχή.

Μέχρι το 1960 η ανάπτυξη του Franchising στις Η.Π.Α ήταν τόσο ραγδαία που υπολογιζόταν ότι περίπου 700 συστήματα λειτουργούσαν σε ολόκληρη τη χώρα. Ένας σημαντικός αριθμός από επιχειρηματίες επέλεξαν αυτή τη μέθοδο για να αναπτυχθούν παρακινούμενοι από τη μεγάλη ζήτηση που είχαν από φίλους και πελάτες οι οποίοι βλέποντας την τεράστια επιτυχία των διάφορων δικτύων Franchising ήθελαν και αυτοί να ενταχθούν σε ένα τέτοιο δίκτυο. Από το 1946 μέχρι το 1972 περίπου 190.000 διαφορετικά σημεία πώλησης λειτουργούσαν με τη μέθοδο του Franchising ενταγμένα σε περίπου 900 διαφορετικά δίκτυα.

Στην Ευρώπη, τα πρώτα δειλά βήματα πραγματοποιήθηκαν στη Γαλλία τη δεκαετία του 1950, η οποία μάλιστα θεωρείται από πολλούς ως η καρδιά και η ψυχή του Ευρωπαϊκού Franchising. Τα πρώτα δίκτυα Franchising που εμφανίσθηκαν τότε ήταν αυτά των επιχειρήσεων: Prenatal, Natalys, Phildar και αργότερα το 1960 Roche Bobois, Pronuptia και Simone Mahler. Όμως η ευρεία είσοδος του Franchising στην Ευρωπαϊκή Αγορά χρονολογείται στις αρχές τις δεκαετίας του 1970. Στην Ελλάδα, η πρώτη Ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε αυτή τη μέθοδο ανάπτυξης ήταν η Goody's το 1976.

## **1.4 Μορφές - Διακρίσεις Franchising**

### **1.4.1 Μορφές Franchising ανάλογα με το αντικείμενο της σύμβασης**

---

Το Franchising ανάλογα με το αντικείμενο της σύμβασης που θα υπογραφεί, διακρίνεται στις εξής κατηγορίες<sup>18</sup>:

---

<sup>18</sup> [www.franchisecore.gr/morfes.php](http://www.franchisecore.gr/morfes.php)

“Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοικήσεως”, Ιωάννης Ν. Αποστολόπουλος, σελ.663

“Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση”, Δ. Κωστάκης, Νομική Βιβλιοθήκη, Έκδοση 2002, σελ.45

1. Franchising Διανομής
2. Franchising Υπηρεσιών
3. Μεικτό Franchising
4. Franchising Παραγωγής-Βιομηχανικό
5. Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising
6. Μερικό ή Franchising Corner ή Stand
7. Συνεταιριστικό Franchising
8. Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising)
9. Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising)
10. Πολλαπλό Franchising (Multiple Franchising)
11. Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding Franchising)
12. Franchising Υπαγωγής
13. Franchising Ισότιμης Συνεργασίας

1. **Franchising Διανομής:** Είναι η συνηθέστερη μορφή Franchising. Ο δικαιούχος είναι παραγωγός κάποιου προϊόντος που επεκτείνει το δίκτυο πωλήσεων του μέσω δικαιούχων που έχουν καταστήματα franchise. Ο δικαιούχος πωλεί τα προϊόντα στους τελικούς πελάτες σε λιανική τιμή.

Τέτοιου είδους δίκτυα Franchising στη χώρα μας είναι: τα Goody's, Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), Prenatal, Sergio Tacchini, Cook- Shop, Παρουσίαση, Folli- Follie, Body Shop, Coffees Collection κ.α.

2. **Franchising Υπηρεσιών:** Ο δικαιούχος, χρησιμοποιώντας το λογότυπο του δικαιούχου και τους κανόνες λειτουργίας του, παρέχει υπηρεσίες στους

τελικούς πελάτες. Σημαντικούς χώρους εφαρμογής του franchise υπηρεσιών συναντάμε στο τομέα των ξενοδοχείων, video&dvd clubs, εκπαίδευσης-φροντιστηρίων, ταξιδιωτικών γραφείων. Μπορεί να χαρακτηριστεί και ως κινητό Franchising (mobile Franchising), εξαιτίας του ότι οι υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται και εκτός των καταστημάτων.

Το Franchising των υπηρεσιών αναδεικνύει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο τύπο Franchising τη σημασία της ύπαρξης ενός συστήματος Franchising δεδομένου ότι σε αυτό η τεχνογνωσία που είναι το κλειδί κάθε συστήματος Franchising παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ' ό τι στο Franchising Διανομής προϊόντων.

Δίκτυα Franchising υπηρεσιών που υπάρχουν στη χώρα μας είναι τα: Holiday Inn, Hilton, Hertz, Manos, Ευρωγνώση, Axon, Balloons, Futurekids, Re/Max (το μεγαλύτερο κτηματομεσιτικό δίκτυο του κόσμου), Smart Centers (προώθηση τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων) κ.α.

- 3. Μεικτό Franchising:** Μεικτό θεωρείται το Franchising όταν συνδυάζει διανομή προϊόντων & υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στα πλαίσια του μεικτού Franchising μπορούν να λειτουργήσουν εταιρείες καθαρισμού χώρων που ταυτόχρονα πωλούν προϊόντα καθαρισμού ή εταιρείες πώλησης-μεταπώλησης αυτοκινήτων που παράλληλα προσφέρουν και το service αυτών.

Δίκτυα Franchising που διανέμουν προϊόντα και συγχρόνως παρέχουν υπηρεσίες είναι στη χώρα μας: Pizza Hut, Roma Pizza, Flocafe, Γερμανός, Hondos center, Beauty shop, Nicolas Coiffure & Expressions, Μαρινόπουλος- Carrefour, κ.α.

- 4. Franchising Παραγωγής-Βιομηχανικό:** Ο δικαιούχος σε αυτήν την περίπτωση δίνει στο δικαιούχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί τα προϊόντα του και να τα πωλεί ή να τα μεταπωλεί χρησιμοποιώντας το λογότυπο, τις

οδηγίες, τις μεθόδους παραγωγής και γενικότερα την τεχνογνωσία του δικαιιοπάροχου την οποία αν εκμεταλλευτεί με κατάλληλο τρόπο, θα έχει άμεσα θετικά οικονομικά οφέλη. Παράδειγμα του Franchising παραγωγής είναι η παραγωγή αλκοολούχων ή ανθρακούχων ποτών.

Ο συγκεκριμένος τύπος Franchising παρουσιάζει και ορισμένους σημαντικούς κινδύνους για τον Δότη:

- Είναι δυνατόν ο Λήπτης, επωφελούμενος από το ότι ο Δότης είναι πολλές φορές εγκατεστημένος σε κάποια χώρα που βρίσκεται αρκετά μακριά από τη δική του, να προσπαθήσει να δημιουργήσει μια παραγωγική υποδομή ανταγωνιστική εκμεταλλεύμενος με ελάχιστες δαπάνες την μεταβιβασθείσα σε αυτόν τεχνολογία.
- Μια κακή χρήση των τεχνολογικών μεθόδων του Δότη από τον Λήπτη μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα τη φήμη των προϊόντων του πρώτου.

Οι πιο γνωστές περιπτώσεις του Franchising Παραγωγής είναι της Coca Cola, Pepsi Cola, κ.α.

**5. Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising:** Αυτός ο τύπος Franchising συναντάται κυρίως στον ξενοδοχειακό τομέα και σε αυτόν της εστίασης. Ο Δότης είναι κεφαλαιούχος ο οποίος χρηματοδοτεί τον Λήπτη και του αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης Franchising του δικτύου. Έτσι ο τύπος αυτός του Franchising αποκτά τη μορφή ενός χρηματοδοτικού προϊόντος δίδοντας τη δυνατότητα αφενός μεν σε κεφαλαιούχους που θέλουν να επενδύσουν στον τομέα του Franchising, αλλά δεν επιθυμούν να ασχοληθούν με τη διαχείριση, να εισέλθουν σε αυτόν το χώρο, αφετέρου δε σε υποψηφίους Λήπτες οι οποίοι στερούνται κεφαλαίων αλλά είναι πρόθυμοι και

ικανοί να αναλάβουν τη διαχείριση μιας επιχείρησης να αποτελέσουν μέλη ενός δικτύου Franchising.

Ο επενδυτής μπορεί επίσης να είναι απλώς ιδιοκτήτης κάποιου συγκεκριμένου καταστήματος ενός δικτύου Franchising του οποίου τη διαχείριση αναθέτει σε κάποιον τρίτο. Μπορεί ακόμη να είναι ο ίδιος ο Λήπτης που αναθέτει τη διαχείριση σε κάποιον υπάλληλο είτε δικό του είτε του Δότη.

Αυτή η μορφή του χρηματοδοτικού Franchising παρουσιάζει το σημαντικότερο μειονέκτημα ότι η επιτυχία του εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τις διαχειριστικές ικανότητες του Λήπτη ή κάποιου τρίτου προσώπου.

**6. Μερικό ή Franchising Corner ή Stand:** Η μορφή αυτή του Franchising συνίσταται στην χρησιμοποίηση από τον Δότη ενός συγκεκριμένου χώρου κάποιου καταστήματος τρίτου προσώπου, το οποίο (κατάστημα) δεν ανήκει σε κανένα δίκτυο Franchising, για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του Franchising σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων.

Αυτή η μέθοδος ανταποκρίνεται στην ιδέα της συγκέντρωσης πολλών διαφορετικών επώνυμων Franchise, συνήθως αυτής της κατηγορίας (πχ ένδυση) στον ίδιο χώρο, γεγονός που και για τους επιχειρηματίες-Franchisors είναι επωφελές δεδομένου ότι τους δίνεται η δυνατότητα να ανοίξουν πολλά μικρά καταστήματα με μειωμένο κόστος, αλλά και για τους καταναλωτές, οι οποίοι επισκεπτόμενοι ένα μόνο κατάστημα μπορούν να επιλέξουν για τις αγορές τους μεταξύ πολλών διαφορετικών επώνυμων προϊόντων. Για κάποιους επιχειρηματικούς τομείς, κυρίως για την ένδυση, ο τρόπος αυτός μπορεί να αποτελέσει έναν εξαιρετικό μοχλό ανάπτυξης.

Στη χώρα μας συναντάμε αυτόν τον τύπο Franchising σε ορισμένα μεγάλα πολυκαταστήματα, όπως πχ των Notos Galleries, Attica, κ.α.

**7. Συνεταιριστικό Franchising:** Σε αυτή τη μορφή του Franchising ο Δότης συμμετέχει με ένα ποσοστό, συνήθως μέχρι 50%, στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των Ληπτών του. Στις Η.Π.Α συναντάται και το αντίθετο, δηλαδή η ταυτόχρονη συμμετοχή των Ληπτών στο κεφάλαιο της επιχείρησης του Δότη.

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον Δότη να ελέγχει αποτελεσματικότερα τους Λήπτες του. Εκτίθεται όμως σε άλλους σημαντικότερους κινδύνους, όπως είναι πχ η ενεργός ανάμειξη του στη διαχείριση των επιχειρήσεων των Ληπτών του, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με το θεσμό του Franchising για την αρχή ανεξαρτησίας του Λήπτη. Επιπλέον σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται το ακόλουθο παράδοξο επιχειρηματικό σχήμα: ο Δότης να είναι ταυτόχρονα και Λήπτης υπό την ιδιότητα του συνεταίρου της επιχείρησης η οποία ως Λήπτης του δικτύου Franchising λειτουργεί το συγκεκριμένο κατάστημα δικτύου. Ευνόητο λοιπόν είναι ότι αυτός ο τρόπος λειτουργίας μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε συγκρούσεις επιχειρηματικών συμφερόντων με αποτέλεσμα την πιθανή δημιουργία προβλημάτων σε ολόκληρο το δίκτυο Franchising. Σε κάθε δε περίπτωση δεν μπορούμε να μιλάμε εδώ για ορθόδοξο τρόπο ανάπτυξης μιας επιχείρησης με Franchising.

Γνωστές επιχειρήσεις στον κόσμο του Franchising, όπως πχ η Jacadi, χρησιμοποίησαν αρκετά αυτή τη μορφή της κεφαλαιουχικής σύνδεσης με τους Λήπτες του δικτύου τους Franchising.

**8. Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising):** Το Franchising Συνδυασμού είναι μια τεχνική που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που δημιούργησαν στα δίκτυα τα υψηλότερα ενοίκια των καταστημάτων. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο του Franchising δύο, τρεις ή και περισσότεροι Δότες αποφασίζουν να συνεργασθούν συστεγαζόμενοι

σε έναν ενιαίο χώρο και διαθέτοντας τα προϊόντα ή παρέχοντας ο καθένας τις δικές του υπηρεσίες μέσα από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο αφενός μεν μειώνουν τα λειτουργικά τους έξοδα, αφετέρου δε έχουν τη δυνατότητα να εγκατασταθούν σε ένα προνομιακό από κάθε άποψη κατάστημα το οποίο δεν θα μπορούσαν να μισθώσουν μεμονωμένα. Υπάρχει όμως και η περίπτωση ένα κατάστημα να ανήκει ήδη σε κάποιον Δότη και αυτός να εκμισθώσει κάποιο ή κάποια τμήματα του σε άλλους Δότες, οπότε και πάλι θα έχουμε τη συνδυασμένη λειτουργία περισσότερων Franchise στον ίδιο χώρο.

Το Franchising Συνδυασμού μπορεί όμως να λειτουργήσει και με τη συνεργασία Ληπτών διαφορετικών δικτύων. Σε αυτή την περίπτωση οι Λήπτες συστεγάζονται σε ένα ενιαίο χώρο και συναποφασίζουν τον τρόπο εμφάνισης αυτής της μεθόδου λειτουργίας σε αυτόν των επιχειρήσεων τους. Βέβαια κατά την εφαρμογή αυτής της μεθόδου λειτουργίας είναι πιθανό να παρουσιαστούν σοβαρά προβλήματα στη συνεργασία τόσο μεταξύ των Ληπτών όσο και μεταξύ των Δοτών των διαφορετικών δικτύων που λειτουργούν κάτω από την ίδια στέγη.

- 9. Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising):** Σε αυτή τη μορφή του Franchising ο Λήπτης λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι όμοιο με αυτό της επιχείρησης Franchising του Δότη. Παραδείγματα αποτελούν τα μεσιτικά γραφεία και τα γραφεία ταξιδίων. Ο Λήπτης αποφασίζει την μετατροπή της επιχείρησης του σε επιχείρηση Franchising του δικτύου ευελπιστώντας ότι θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη του ή και φοβούμενος ότι εάν δεν το κάνει θα αντιμετωπίσει πολύ σύντομα τον σκληρό ανταγωνισμό κάποιου άλλου επιχειρηματία ο οποίος θα ανοίξει στην περιοχή του κατάστημα του δικτύου. Το σημαντικότερο πρόβλημα για τον Δότη είναι ότι πρέπει να πείσει τον νεοεισελθόντα στο δίκτυο του ότι οφείλει να



εγκαταλείπει πολλές από τις παλαιές μεθόδους λειτουργίας της επιχείρησης του και να υιοθετήσει τις δικές του. Επιπρόσθετα, ο νέος Λήπτης πολύ δύσκολα θα δεχθεί να υπογράψει μια σύμβαση Franchising που θα περιέχει τη συνήθη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της, πράγμα που σημαίνει ότι θα πρέπει να αποδεχθεί πως δεν θα λειτουργήσει το κατάστημα του ασκώντας την ίδια επαγγελματική δραστηριότητα, που στη δική του περίπτωση ασκούσε πολύ πριν ενταχθεί στο δίκτυο, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της συνεργασίας Franchising.

Παράδειγμα Franchising Μετατροπής στη χώρα μας αποτελούν τα γραφεία ταξιδίων “MANOS”, ορισμένα μέλη του οποίου είχαν πριν την ένταξη τους σε αυτό τα δικά τους γραφεία ταξιδίων.

**10. Πολλαπλό Franchising (Multiple Franchising):** Αρκετά συχνά όταν ένας Λήπτης έχει επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στους κόλπους του Δικτύου Franchising ο Δότης του δίδει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό, είτε συνήθως σε άλλη. Ο τύπος αυτός του Franchising παρουσιάζει για το δίκτυο το σημαντικό πλεονέκτημα της επίτευξης μεγαλύτερης συνοχής και της πιο εύκολης και αποδοτικής μεταβίβασης της τεχνογνωσίας. Για τον Λήπτη παρουσιάζει το πλεονέκτημα της αύξησης του επιχειρηματικού του ενδιαφέροντος και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας, ιδιαίτερα στα έξοδα διαχείρισης, διαφήμισης και διατήρησης αποθεμάτων. Το κυριότερο μειονέκτημα για τον Δότη είναι ότι με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται μέσα στο δίκτυο του αρκετοί, πολύ ισχυροί Λήπτες οι οποίοι αφενός μεν δεν ελέγχονται εύκολα, αφετέρου δε, εάν έστω και ένας από αυτούς φύγει, θα δημιουργηθούν σοβαρότατα προβλήματα σε ολόκληρο το δίκτυο.

## 11. Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding

**Franchising):** Σε αυτόν τον τύπο Franchising, που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α, ένας Λήπτης ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα από ένα Δίκτυα Franchising, έχοντας συνάψει σχετικές συμβάσεις με περισσότερους Δότες, με αποτέλεσμα να διαθέτει προϊόντα ή και να παρέχει υπηρεσίες διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Η κύρια ανάγκη που οδηγεί σε αυτή την επιλογή είναι η προσέλκυση μεγαλύτερης γκάμας πελατείας καθώς επίσης και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του Λήπτη.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα για τον Δότη είναι ότι κινδυνεύει άμεσα να απολέσει τον έλεγχο του Λήπτη με συνέπεια τη μη τήρηση από τον δεύτερο των προδιαγραφών λειτουργίας της επιχείρησης του. Αυτό δεν είναι αρκετά εύκολο να συμβεί γιατί πρακτικά ο Λήπτης δεν είναι δυνατόν να ελεγχθεί αποτελεσματικά από κανέναν από τους Δότες με τους οποίους συνδέεται συμβατικά. Ακόμη ο Λήπτης δεν έχει κίνητρο για να προωθήσει εξίσου τις πωλήσεις όλων των προϊόντων από τη στιγμή που διαπιστώνει ότι κάποιο από αυτά είναι περισσότερο επικερδές και άρα του αρκεί να επικεντρώσει σε αυτό τις προσπάθειες προώθησης. Οι Δότες μπορεί να βρεθούν σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων ακόμη και στις περιπτώσεις εκείνες που τα προϊόντα τους είναι συμπληρωματικά. Ο κάθε Δότης αντιμετωπίζει τον κίνδυνο να συνδεθεί το όνομά της επιχείρησης του με την πιθανή αποτυχία της επιχείρησης ενός άλλου Δότη στο δίκτυο του οποίου επίσης ανήκει ο συγκεκριμένος Λήπτης. Τέλος, προβλήματα θα δημιουργηθούν και κατά την τοπική διαφήμιση των διάφορων προϊόντων καθώς είναι πρακτικά αδύνατο να χαραχθεί μια κοινή διαφημιστική πολιτική από τους διάφορους Δότες και να υλοποιηθεί από τον Λήπτη.

**12. Franchising Υπαγωγής:** Στον τύπο αυτό του Franchising, που είναι και ο πιο διαδεδομένος στην πράξη, οι Λήπτες του Δικτύου υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του Δότη. Είναι ο Δότης εκείνος που ως η “κεφαλή” του Δικτύου καθοδηγεί τους Λήπτες και χαράσσει την εν γένει επιχειρηματική πολιτική λαμβάνοντας βέβαια και τις σχετικές αποφάσεις. Ο Δότης αποτελεί το μοναδικό κέντρο εξουσίας μέσα στο Δίκτυο Franchising που αυτός δημιούργησε. Στο Franchising Υπαγωγής αποθαρρύνεται από τον Δότη η δημιουργία οποιουδήποτε είδους σχέσεων μεταξύ των Ληπτών έτσι ώστε να αποφευχθεί η σύναψη επικίνδυνων συμμαχιών που μπορούν να προκαλέσουν τριγμούς στο Δίκτυο.

**13. Franchising Ισότιμης Συνεργασίας:** Τα χαρακτηριστικά της μορφής αυτής του Franchising είναι εντελώς αντίθετα με αυτά του Franchising Υπαγωγής. Εδώ δεσπόζει η αρχή της ισότιμης συνεργασίας μεταξύ Δότη και Ληπτών του Δικτύου. Αντί των στοιχείων της απόλυτης κυριαρχίας του Δότη και των μονομερών αποφάσεων για τη χάραξη της επιχειρηματικής πολιτικής του Δικτύου Franchising, στοιχεία που επικρατούν στο Franchising Υπαγωγής, έχουμε τα στοιχεία της αμοιβαίας κατανόησης και της συμμετοχής των Ληπτών στα κέντρα αποφάσεων. Δότης και Λήπτες συσκέπτονται και συναποφασίζουν για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία και την ανάπτυξη του Δικτύου, το οποίο αντιμετωπίζουν στην ουσία ως μία κοινή επιχείρηση. Ένα επιπλέον κυρίαρχο χαρακτηριστικό του τύπου αυτού του Franchising είναι η δημιουργία στενών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των Ληπτών. Έτσι αυτοί συνεργάζονται στενά σε θέματα όπως είναι αυτά της εκπαίδευσης, της ανταλλαγής προσωπικού, της κάλυψης περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα.

Συνοψίζοντας λοιπόν διαπιστώνουμε ότι το Franchising Ισότιμης Συνεργασίας βρίσκεται πραγματικά στον αντίποδα του Franchising Υπαγωγής όσον αφορά τις

εσωτερικές συνεργασίες μεταξύ των μελών του Δικτύου και κατ' επέκταση τον τρόπο λειτουργίας του<sup>19</sup>.

### **1.4.2 Μορφές Διεθνούς Franchising**

---

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχή προσπάθεια επιχειρήσεων να διεισδύσουν σε ξένες αγορές παίζει και η εξάπλωση του Franchising σε διεθνές επίπεδο. Η λειτουργία του International Franchising, η οποία έχει τις ρίζες της στις ΗΠΑ, μπορεί να μεθοδευτεί παίρνοντας τις ακόλουθες μορφές:

1. Ιδιόκτητο δίκτυο
2. Απ' ευθείας (direct) Franchising
3. Master franchise
4. Ανάπτυξη περιοχής (Area Development)
5. Κοινοπραξία (Joint Venture)

Ακολουθεί μία σύντομη παρουσίαση της κάθε μορφής καθώς και των κύριων πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων της. Συνήθως, η μορφή που θα πάρει η διεθνής επέκταση συνεπάγεται την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρίας στην ξένη χώρα.

#### **1. Ιδιόκτητο δίκτυο (Εξ ιδίων πόρων)**

Η επιτυχής ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου χρειάζεται σημαντική οικονομική επιφάνεια και ανθρώπινους πόρους. Επιπλέον, αυτή η μορφή της διεθνούς επέκτασης είναι πολύ χρονοβόρα καθώς, ακόμα και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ταυτόχρονα πολλά δίκτυα σε διαφορετικές χώρες. Από

---

<sup>19</sup> “Franchising”, Μ. Ι. Σπυριδάκης, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2007

την άλλη πλευρά, η επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος θέτει πολύ στέρεες βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί μελλοντικά να αναπτυχθεί και ένα σύστημα franchise.

Σε περίπτωση που ένας επενδυτής αποφασίσει να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου στο εξωτερικό (που μπορεί να πάρει τη μορφή θυγατρικής ή υποκαταστημάτων), θα έρθει αντιμέτωπος με τα εξής θέματα:

- Εύρεση και εκπαίδευση προσωπικού στην αλλοδαπή
- Προσαρμογή των μεθόδων και του τρόπου λειτουργίας στις συνήθειες και τα γούστα της ξένης χώρας. Για την προσαρμογή αυτή, το πιθανότερο είναι ότι θα χρειαστεί τοπικούς συνεργάτες οι οποίοι θα γνωρίζουν πολύ καλά την ξένη χώρα.
- Επίβλεψη και έλεγχος του δικτύου στην ξένη χώρα

## **2. Απ' ευθείας Franchising (Direct Franchising)**

Στην περίπτωση αυτή ο franchisor βρίσκει franchisees στην ξένη χώρα χωρίς τη μεσολάβηση κανενός τρίτου. Η μορφή αυτή του διεθνούς Franchising προσφέρεται σε περιπτώσεις που η ξένη χώρα είναι σε σχετικά κοντινή απόσταση και δεν αναμένεται να αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο. Αντίθετα, δεν προσφέρεται όταν η ξένη χώρα βρίσκεται μακριά, έχει διαφορετική κουλτούρα και πρόκειται να αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο.

Τα σημαντικότερα εμπόδια είναι:

- η γλώσσα
- η τοπική, διαφορετική νομοθεσία
- η διαφορετική κουλτούρα
- ως συνέπεια των παραπάνω, η ανάγκη να προσαρμοσθεί το franchise στις τοπικές συνήθειες και τον τρόπο λειτουργίας

Σε κάθε περίπτωση και προκειμένου να ανιχνευθεί το έδαφος, είναι σκόπιμο να υπάρξει κάποιο πιλοτικό κατάστημα.

### **3. Master Franchising**

Μία πολύ συχνή μορφή ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο είναι το Master Franchising, το οποίο διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

- a. Το Master Franchise Περιοχής
- b. Το Master Franchise Εξωτερικού

#### **a. Master Franchise Περιοχής**

Ο δικαιούχος (Franchisor) επιδιώκει να βρει έναν δικαιούχο (Franchisee) που να είναι σε θέση να πάρει τον έλεγχο ευρύτερων περιοχών μιας χώρας.

Ο κύριος δικαιούχος μιας περιοχής έχει την υποχρέωση να στρατολογήσει και να διαχειριστεί πρόσθετους δικαιούχους. Παράλληλα συμμετέχει στη γενική ανάπτυξη της επιχείρησης στην περιοχή που τελεί υπό τον έλεγχό του.

Το κόστος για να γίνει κάποιος Master Franchisor είναι σημαντικά υψηλότερο από ένα κανονικό Franchise, όμως υψηλότερο είναι και το κέρδος του, δεδομένου ότι ο κύριος δικαιούχος θα εισπράξει και ένα ποσοστό των τελών που καταβάλλονται από άλλους δικαιούχους στην περιοχή. Ο κύριος δικαιούχος θα συμμετάσχει επίσης στη κατάρτιση της σύμβασης Franchise.

#### **b. Master Franchise Εξωτερικού**

Ο δικαιούχος που επιθυμεί να αναπτύξει την επιχείρηση του μέσω του Franchise διεθνώς, χορηγεί σε έναν κύριο δικαιούχο (Master Franchisee), το

δικαίωμα να αναπτύξει το Franchise σε άλλη χώρα. Ο κύριος δικαιοδόχος είναι αρμόδιος για τη στρατολόγηση άλλων υπο-δικαιοδόχων και την ανάπτυξη της επιχείρησης στην επιλεγμένη χώρα.

Ο δικαιοπάροχος που επιδιώκει να αναπτυχθεί διεθνώς πρέπει να έχει ένα αποδεδειγμένο αρχείο αναπτυξιακής πορείας στη χώρα του όπου καταγράφονται λεπτομερώς οι μέθοδοι λειτουργίας και ανάπτυξης που ακολουθεί. Αναμένεται από τον κύριο δικαιοδόχο να διατηρεί τα πρότυπα που έχει θέσει ο δικαιοπάροχος και η επιχείρηση να λειτουργεί σύμφωνα με τους όρους που καθορίζονται στο εγχειρίδιο.

Ο κύριος δικαιοπάροχος προσφέρει με τη σειρά του τη γνώση του για την τοπική νοοτροπία και την κατανόηση-γνώση των τοπικών κανονισμών και της τοπικής ιδιοκτησίας, πλεονεκτήματα που σε αντίθεση περίπτωση δεν θα είχε ο δικαιοπάροχος.

Στα πλαίσια μιας σύμβασης Master Franchising χώρας ή περιοχής, η ανάπτυξη ενός καλά οργανωμένου συστήματος εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη λεπτομερή γνώση αυτής της χώρας ή περιοχής.

Οι παράγοντες που πρέπει να εξετάσει ένας Franchisor πριν προβεί σε μία τέτοιου είδους συνεργασία είναι:

- Η δυσκολία εντόπισης του κατάλληλου συνεργάτη στον οποίο θα δώσει το Master Franchise
- Το κατά πόσο διαθέτει την κατάλληλη υποδομή και συνεπώς τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να υποστηρίξει το ξένο Master Franchise
- Το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί μέχρι να “συγχρονιστεί” με τον αλλοδαπό Master Franchisor

Από την άλλη πλευρά όμως το Master Franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα για τον κύριο δικαιούχο (Master Franchisee):

- **Εισαγωγή στην Αγορά:** Ο Master Franchisor έχει ήδη αφιερώσει χρόνο για τη συλλογή πληροφοριών για τις συγκεκριμένες συνθήκες στην αγορά, τους νόμους, τις επιχειρησιακές πρακτικές και τις πηγές χρηματοδότησης. Κατά συνέπεια ο κίνδυνος μιας λανθασμένης απόφασης λόγω μιας ανεπαρκούς βάσης πληροφοριών μειώνεται και η είσοδος επάνω στην αγορά επιταχύνεται.
- **Επιχειρηματικοί κίνδυνοι:** Ο Master Franchisee είναι αρμόδιος για την ενίσχυση της επιχείρησης. Συνεισφέρει ένα μη αμελητέο ποσό χρηματοδότησης και αναλαμβάνει σε μεγάλη έκταση τους επιχειρηματικούς κινδύνους προκειμένου να καθιερωθεί και να αναπτυχθεί το σύστημα Franchise στις περιοχές ανάθεσης του. Σε αντάλλαγμα ο κύριος δικαιούχος λαμβάνει ένα μερίδιο της οικονομικής επιτυχίας των υπο-δικαιούχων που βρίσκονται, επιλέγονται, και εκπαιδεύονται από αυτούς.
- **Χρόνος εργασίας που απαιτείται:** Όσον αφορά στη χορήγηση των ενιαίων αδειών, οι δικαιούχοι έχουν την υποχρέωση να εξετάσουν ενδελεχώς τα εχέγγυα ενός συνεργάτη σε μια ορισμένη περιοχή. Η κατάρτιση, η εμπειρία και η καταλληλότητα των κύριων δικαιούχων καθορίζουν μέχρι ποιο σημείο το φορτίο εργασίας των δικαιούχων μπορεί να μειωθεί και πώς το σύστημα θα αναπτυχθεί μέσα σε αυτό το έδαφος. Εάν οι κύριοι δικαιούχοι έχουν το πλεονέκτημα της εμπειρίας όντας ιδιοκτήτες άλλης εμπορικής επιχείρησης, μπορούν να παρέχουν



συμβουλές από την αρχή και να λαμβάνουν τη βοήθεια από την κύρια έδρα μόνο όταν έχουν προβλήματα που δε λύνονται.

- **Ποιοτικά πρότυπα:** Εάν οι δυνατότητες και η υποχρέωση των Master Franchisees αντιστοιχούν με εκείνες των δικαιωπαρόχων, είναι βέβαιο ότι και οι υπο-δικαιούχοι θα φθάσουν και αυτοί στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Οι διεθνώς επιτυχής συμβάσεις Franchising δίνουν μεγάλη σημασία στην επίβλεψη και την υποστήριξη των αμοιβαίων προτύπων της ποιότητας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, τα Master Franchising περιλαμβάνουν το σύστημα υποβολής εκθέσεων.
- **Άμεση επαφή:** Πέρα από την συμφωνία με τους κύριους δικαιούχους, οι δικαιωπάροχοι έχουν την δυνατότητα άμεσης επαφής με τους υπο-δικαιούχους. Τέτοιες επαφές γίνονται μέσω τακτικών συνεδρίων καθώς επίσης και περιστασιακών επισκέψεων στις επιχειρήσεις. Τέτοιες συνεδριάσεις που υπογραμμίζουν τη αξία της συμβολής των υπο-δικαιούχων ολόκληρο το σύστημα, έχουν συχνά σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας οικογενειακής ατμόσφαιρας. Παράγουν θετική ενέργεια και ένα αίσθημα εμπιστοσύνης που είναι χαρακτηριστικό των επιτυχημένων επιχειρήσεων.
- **Κυρώσεις:** Είναι ελάχιστες οι περιπτώσεις που οι κύριοι δικαιούχοι είναι ανίκανοι να επιτύχουν τα καθορισμένα ποιοτικά πρότυπα μέσα στις χώρες ή περιοχές τους, ακολουθώντας τις συμβουλές των εγχειριδίων σύμβασης. Όμως ακόμα και αν αυτό συμβεί, οι δικαιωπάροχοι μπορούν να λύσουν τη συνεργασία τους για να αποτρέψουν τυχόν αρνητικά αποτελέσματα σε αυτά τα εδάφη. Επίσης, αν οι δικαιωπάροχοι εντοπίσουν ένα ανεπαρκώς εκπαιδευμένο ή ακόμα και χωρίς κίνητρο δίκτυο δικαιούχων, έχουν το

δικαίωμα άμεσης διακοπής της σύμβασης. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, όσο προσεκτικά ρυθμισμένοι και αν είναι οι όροι λύσης σε μία σύμβαση Franchise, πολλά προβλήματα μπορεί να εμφανιστούν.

Σε ότι αφορά τέλος, στις αμοιβές του master franchisee, αυτές προέρχονται από το μοίρασμα των franchise fees μεταξύ franchisor και franchisee. Η μοναδικά σταθερή παράμετρος στη διαπραγμάτευση αυτή είναι το συνολικό ύψος του franchise fee – που συνήθως είναι το ίδιο με αυτό στη χώρα του franchisor – από το οποίο θα προέλθουν οι αμοιβές των δύο μερών. Τα υπόλοιπα αποτελούν μέρος της μεταξύ τους διαπραγμάτευσης<sup>20</sup>.

#### **4. Ανάπτυξη περιοχής (Area Development)**

Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του direct Franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από έναν μόνο franchisee, επιλέγεται η επέκταση με τη μέθοδο ανάπτυξης περιοχής.

Η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όταν:

- Η αγορά είναι κατακερματισμένη και η κάθε περιοχή έχει ιδιαιτερότητες
- Η αγορά είναι πολύ μεγάλη. Στην περίπτωση αυτή όπου η ανάπτυξη της αγοράς απαιτεί μεγάλα κεφάλαια, η εύρεση πολλών area developers είναι ευκολότερη (όχι όμως εύκολη) από την εύρεση ενός Master Franchisee.

Επιπλέον με τον τρόπο αυτό κατανέμεται ο κίνδυνος αποτυχίας της ανάπτυξης του δικτύου – αφού υπάρχει πλέον σημαντικός αριθμός area developers – και είναι δυνατόν να υπάρξει benchmarking<sup>21</sup> μεταξύ των area developers.

---

<sup>20</sup> “Franchising-Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση”, Δ. Κωστάκης, Νομική Βιβλιοθήκη, Β΄ Έκδοση 1998

<sup>21</sup> Benchmarking είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών

Η ανάπτυξη με αυτόν τον τρόπο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε area developer, ώστε να μην αναπτύσσονται παράλληλα δίκτυα μέσα στην ίδια περιοχή.

Ένας κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή είναι οι area developers, που ελέγχουν πλέον το δίκτυο, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν “κοινό μέτωπο” έναντι του franchisor προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελος τους.

### **5. Κοινοπραξία (Joint Venture)**

Πολλές φορές η επιλογή της κοινοπρακτικής μορφής επιβάλλεται από το θεσμικό καθεστώς της χώρας υποδοχής. Για παράδειγμα, σε πολλές χώρες της ανατολικής Ευρώπης δόθηκαν και δίνονται σημαντικά φορολογικά κίνητρα στις κοινές επιχειρήσεις.

Όπως σε όλες τις μορφές της κοινοπραξίας – που στην περίπτωση του Franchising συνήθως παίρνει τη μορφή κοινής επιχείρησης – η επιλογή του κατάλληλου συνεταίρου είναι καίριας σημασίας. Πέρα από αυτό όμως, θα πρέπει να συμφωνηθούν οι αρμοδιότητες και τα ποσοστά συμμετοχής του κάθε μέρους, αλλά και η μορφή ανάπτυξης της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μπορεί να γίνει με τη μορφή Master Franchise ή area development οπότε ισχύουν όλοι οι προβληματισμοί που προαναφέρθηκαν.

Αν και το ξεκίνημα κάθε συνεργασίας, πολύ δε περισσότερο μιας κοινοπραξίας, γίνεται λόγω των καλών προοπτικών που προσφέρει, είναι σκόπιμο να σκεφτεί κανείς πολύ σοβαρά και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διακοπεί η συνεργασία αυτή σε περίπτωση που δεν αποδίδει, καθώς η σχέση συνεργασίας δεν είναι

---

που θεωρούνται “άριστες” στο συγκεκριμένο αντικείμενο. (Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 5<sup>η</sup> έκδοση, σελ.133)

επενδυτική και έτσι το άλλο μέρος συνήθως αναλαμβάνει σημαντικά διοικητικά καθήκοντα στην κοινή εταιρία<sup>22</sup>.

## **1.5 Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Franchising**

---

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας. Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπόζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου.

Το Franchising αποτελεί την πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης.

---

<sup>22</sup>How to Franchise Internationally, Howard, Eversheds, M. Medelson, Franchise World 1998

Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise είναι τα ακόλουθα:

- η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
- η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
- η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της
- ο δυναμικός χαρακτήρας της
- η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

## 1.6 Η Δομή της Σύμβασης Franchising

---

Η Σύμβαση Franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από τα ακόλουθα τέσσερα μέρη<sup>23</sup>:

- i.** Το Προοίμιο
- ii.** Τις Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη (franchisor)
- iii.** Τις Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και (franchisee)
- iv.** Λοιπές διατάξεις

### I. Προοίμιο

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα

---

<sup>23</sup> Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας (Leasing-Factoring-Forfaiting-Franchising), Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, σελ. 202

σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο Λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα.

Περιγράφονται ακόμη ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος.

## **II. Κύριες Υποχρεώσεις Franchisor**

Η συμβολή του Δότη στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

**α. Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου Franchising", του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κλπ.**

**β. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σε αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του.** Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά κλπ.

**γ. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση.** Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κλπ.

**δ. Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής** μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

**ε. Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες,** με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.

**στ. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.** Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά και

**ζ. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης:**

- να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του Franchise
- να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευόμενης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

### **III. Κύριες Υποχρεώσεις Franchisee**

Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα ή/και παρέχει τις υπηρεσίες του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

**α. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη.** Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη κλπ. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό



των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

**β. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος.** Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση Franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κλπ., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.

**γ. Τη συμμόρφωσή του** στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.

**δ. Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" Franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους.** Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.

**ε. Την υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της**

σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

**στ. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί,** κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise.

**ζ. Τη δέσμευση και παράλληλα την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί,** κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.

**η. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί,** κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.

**θ. Την υποχρέωση να μην ασκεί,** άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του Franchise.

**ι. Την υποχρέωση να μην αποκτά** οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.

**κ. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση** μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις

παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

**λ. Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη** συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.

**μ. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί** σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.

**ν. Την υποχρέωση να παρακολουθεί** ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.

**ξ. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται** με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων.

**ο. Την υποχρέωση να επιτρέπει** στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.

**π. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει** τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη.

**ρ. Την υποχρέωση να μη μεταβιβάζει,** χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising.

#### **IV. Λοιπές Διατάξεις**

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα τα οποία αφορούν τη διάρκεια της σύμβασης, τους τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των

μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

### **α. Διάρκεια της Σύμβασης**

Η Σύμβαση Franchise θα είναι είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να εκτελούν και μετά την προβλεφθείσα λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.

### **β. Λύση της Σύμβασης**

Η Σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

#### 1. Αυτόματη Λύση

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειάς της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός από των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.

#### 2. Τακτική Καταγγελία

Εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.

#### 3. Έκτακτη Καταγγελία

Η Σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος

μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κλπ., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.

#### 4. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων

Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωγη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις.

### **γ. Μετασυμβατικές Υποχρεώσεις των Μερών**

#### 1. Υποχρέωση Αποζημίωσης

Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες.

Είναι επίσης δυνατόν να εφαρμοσθούν ανάλογα οι σχετικές περί αποζημίωσης του Εμπορικού Αντιπροσώπου διατάξεις του Π.Δ. 219/1991.

#### 2. Απαιτήσεις Απόδοσης

Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κλπ.

### 3. Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη

Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

### 4. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη

Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξή του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.

### 5. Εκκρεμείς Παραγγελίες

Μετά τη λήξη της Σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον Λήπτη προς τον Δότη, όσο και από πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η παράθεση των συστατικών αυτών στοιχείων της Σύμβασης Franchise κατ' ουδένα τρόπο είναι εξαντλητική, με την έννοια ότι κάθε συνεργασία Franchise είναι κάτι το ξεχωριστό, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες και συνεπώς χρειάζεται την δική της, ιδιαίτερη κάθε φορά, αντιμετώπιση. Πολύ περισσότερο μάλιστα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη

Νομοθεσία της Χώρας μας ιδιαίτερο Νομοθέτημα για το Franchising, αλλά ούτε και πλούσια Νομολογία σχετική με αυτό<sup>24</sup>.

## **1.7 Διάκριση Σύμβασης Franchising από συγγενείς μορφές Συμβάσεων**

---

Η σχέση Franchising παρουσιάζει ομοιότητες αλλά και διαφορές σε σύγκριση με άλλες γνωστές ήδη και ειδικά ρυθμιζόμενες σχέσεις όπως: αστική εταιρία, εμπορική αντιπροσωπεία, πώληση, σύμβαση έργου, κλπ.<sup>25</sup> Η σύγκριση και διάκριση από τις σχέσεις αυτές, εκτός από το καθαρά θεωρητικό ενδιαφέρον, έχει πρακτικής φύσεως σημασία, αφού μπορεί να διευκολύνει την – κατά τις περιστάσεις – εφαρμογή διατάξεων που ρυθμίζουν τις παραπάνω συγγενείς μορφές.

Ανεξάρτητα από αυτά, πρέπει να παρατηρηθεί πως η σχέση Franchising είναι ιδιόμορφη και είναι σκόπιμο στη σχετική σύμβαση να περιέχεται κατά το δυνατό πληρέστερη ρύθμιση<sup>26</sup>.

### **1.7.1 Franchising και αστική εταιρία**

---

Η σύμβαση Franchising (ως διαρκής ενοχική σχέση) αποτελεί μία αμοτεροβαρή σύμβαση, γεγονός που στηρίζεται στη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των κυρίων υποχρεώσεων του δότη και λήπτη, στην οποία, ωστόσο, προέχει ο συνεργασιακός χαρακτήρας, που στηρίζεται στην κοινή επιδίωξη των συμβαλλομένων να προωθήσουν και να επεκτείνουν τις πωλήσεις.

---

<sup>24</sup> “Franchising”, Μ. Ι. Σπυριδάκης, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2007

<sup>25</sup> Βλέπε ενότητα 5.1-5.11.

Εξαιτίας αυτών των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, αλλά και της ύπαρξης κοινού οργανωτικού πλαισίου μεταξύ των μερών για την επίτευξη του στόχου τους, θα μπορούσε κάποιος να προσδώσει στο Franchising τον χαρακτήρα εταιρίας της ΑΚ (Αστικός Κώδικας) 741<sup>27</sup>. Ωστόσο, από νομική και οικονομική άποψη, μόνο ο λήπτης του Franchising φέρει τον κίνδυνο, κάτι που εκδηλώνεται ιδιαίτερα και από την έλλειψη υποχρέωσης συμμετοχής του δότη στις ζημιές του λήπτη. Από την έλλειψη αυτή όμως, απουσιάζει ένα απ' τα αναγκαία στοιχεία της έννοιας της εταιρίας (ΑΚ 762), όπως επίσης δεν ισχύει και η διάταξη του άρθρου 763 του Αστικού Κώδικα, από τη στιγμή που δεν υπάρχει συμμετοχή στα κέρδη, στο μέτρο που η σύμβαση προβλέπει ποσοστιαία συμμετοχή του δότη στις εισπράξεις από τις πωλήσεις.

Ακριβώς για τους προαναφερόμενους λόγους θα έπρεπε να αποκρουστεί η υπαγωγή του Franchising στην έννοια της εταιρίας του αστικού δικαίου. Αλλά ούτε και ως αφανής εταιρεία, παρά την ύπαρξη ορισμένων εξωτερικών ομοιοτήτων, μπορεί να χαρακτηριστεί η σύμβαση Franchising, αφού πέρα από την έλλειψη κοινού σκοπού ο δότης συμμετέχει στον κύκλο εργασιών (εισπράξεις) του λήπτη, ενώ στην αφανή εταιρεία η συμμετοχή αφορά τα κέρδη και ενδεχόμενα και τις ζημιές.

### **1.7.2 Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία**

---

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος θεωρείται ως βοηθητικό (όπως ο λήπτης Franchising), πλην ανεξάρτητο πρόσωπο του εμπόρου, στο οποίο ο έμπορος, κατά κύριο λόγο παραγωγός, αναθέτει την έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια) μέριμνα των υποθέσεων του συνήθως αποκλειστικά για ορισμένη περιοχή. Έτσι, ο εμπορικός αντιπρόσωπος

---

<sup>26</sup> Για τις παρακάτω παραγράφους πηγή: [www.nb.org](http://www.nb.org), [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr), [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr), “ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ, Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής, Δικαιόχρηση (Franchising)”, Νίκη Γ. Γκοτσοπούλου, Εκδόσεις Βασ. Ν. Κατσαρού, Αθήνα 2008



εμφανίζεται στις συναλλαγές είτε ως παραγγελιοδόχος που καταρτίζει δικαιπραξίες στο δικό του μεν όνομα αλλά για λογαριασμό του αντιπροσωπευόμενου εμπόρου, είτε ως πράκτορας, ενεργώντας στο όνομα και για λογαριασμό του αντιπροσωπευόμενου παρέχοντας στον έμπορο μεσολαβητικές υπηρεσίες (άρθρο 2 του β.δ. της 2/14.5.1835 «περί αρμοδιότητας των εμποροδικείων»), είτε ως μεσίτης που μεσολαβεί στη διαπραγμάτευση και κατάρτιση συμβάσεων του εμπόρου ή στην υπόδειξη σχετικών ευκαιριών (ΑΚ 703).

Με αυτά τα δεδομένα το Franchising παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την εμπορική αντιπροσωπεία, αφού και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει οργανωμένο δίκτυο διανομής με σκοπό την αποτελεσματικότερη διείσδυση και προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά. Τόσο ο λήπτης, όσο και ο εμπορικός αντιπρόσωπος, είναι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες, που συνδέονται με διαρκή ενοχική σχέση με τον δότη ή τον αντιπροσωπευόμενο, ενώ επίσης και οι δύο προωθούν τις πωλήσεις του αντισυμβαλλομένου τους, ακολουθώντας πιστά τις οδηγίες του και προστατεύοντας τα νόμιμα συμφέροντά του. Επιπλέον, και η σύμβαση δικαιόχρησης και η σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας αποτελούν συμβάσεις “*intuitu personae*”, συμβάσεις δηλαδή στις οποίες κυριαρχεί ο προσωπικός χαρακτήρας στη σχέση μεταξύ των συμβαλλομένων, με αποτέλεσμα να διέπονται σε όλα τα στάδιά τους από την Αρχή της Καλής Πίστης<sup>28</sup>.

Η βασική διαφορά έγκειται στο ότι ο εμπορικός αντιπρόσωπος συμβάλλεται στο όνομα και για λογαριασμό του εμπόρου (παραγωγού, μεγαλέμπορου, επιχειρηματία)

---

<sup>27</sup>Για τα άρθρα του Αστικού Κώδικα που θα ακολουθήσουν βλέπε παράρτημα: 2. Αστικός Κώδικας.

<sup>28</sup> Η αρχή της (αντικειμενικής ή συναλλακτικής) καλής πίστης επιτάσσει στα υποκείμενα του δικαίου να ενεργούν κατά τρόπο που δεν έρχεται σε αντίθεση με την εντιμότητα και ευπρέπεια που απαιτείται στις συναλλαγές και επιβάλλεται για τη διασφάλιση ομαλής κοινωνικής συμβίωσης. Σκοπός της αρχής αυτής είναι η εξισορρόπηση των διάφορων συμφερόντων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μην προκαλούνται υπέρμετρες αδικίες εις βάρος κάποιου προσώπου. (Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου, Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, 2002, σελ. 16)

τον οποίο αντιπροσωπεύει, ενώ ο λήπτης Franchising συμβάλλεται πάντοτε στο δικό του όνομα για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Για παράδειγμα, επιτρέπεται η επιβολή ορισμένης τιμής στα προϊόντα που θα πωλεί ο αντιπρόσωπος, ενώ στο πλαίσιο της σύμβασης Franchising επιτρέπονται μόνο συνιστώμενες τιμές. Μια άλλη διαφορά είναι ότι ο εμπορικός αντιπρόσωπος μπορεί να συνάπτει συμβάσεις με περισσότερους αντιπροσωπευόμενους, όταν αντίθετα ο λήπτης ανήκει κατά κανόνα σ' ένα μόνο δίκτυο Franchising, με εξαίρεση την όχι ιδιαίτερα συνηθισμένη, στη χώρα μας τουλάχιστον, περίπτωση του Franchising περισσότερων επωνυμιών και σημάτων. Επιπλέον, ενώ ο εμπορικός αντιπρόσωπος έχει δικαίωμα σε αμοιβή-προμήθεια από τον αντιπροσωπευόμενο, ο λήπτης καταβάλει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό αντάλλαγμα στον δότη τόσο για την ένταξή του στο σύστημα Franchising όσο και για την παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου franchise». Ακόμη, στη σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας απουσιάζει η παραχώρηση της άδειας και χρήσης του πακέτου franchise, όπως και η ανανέωση και εξέλιξη της τεχνογνωσίας του δότη.

Τέλος, μία ακόμη διαφορά που παρατηρείται είναι η περισσότερο χαλαρή, σε σχέση με εκείνη του λήπτη, ένταξη του εμπορικού αντιπροσώπου στην επιχειρηματική οργάνωση του αντιπροσωπευόμενου.

### **1.7.3 Franchising και εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας (authorized dealer ή distributor)**

---

Η εμπορική πρακτική διακρίνει από τη σύμβαση δικαιόχρησης τη σύμβαση του παραγωγού με τον εξουσιοδοτημένο έμπορο-διανομέα, που απαντάται είτε ως

σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας, είτε ως σύμβαση αποκλειστικής διανομής, είτε ως σύμβαση επιλεκτικής διανομής.

Σε κάθε περίπτωση ο εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας, όμοια όπως και ο λήπτης Franchising, είναι ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει και μεταπωλεί προϊόντα στο δικό του όνομα για δικό του λογαριασμό και με δική του οργάνωση, αναλαμβάνοντας πλήρως τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η δράση του, όμως, είναι ενταγμένη στο δίκτυο διανομής του παραγωγού και ακολουθεί ως προς την οργάνωση και την προώθηση των προϊόντων τις οδηγίες του. Ειδικότερα, στη σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας ο εξουσιοδοτημένος έμπορος-μεταπωλητής, όμοια, όπως και ο λήπτης Franchising, υποχρεούται να προμηθεύεται τα προς μεταπώληση προϊόντα αποκλειστικά από τον προμηθευτή ή από επιχείρηση που συνδέεται με αυτόν ή από τρίτη επιχείρηση, στην οποία αυτός έχει αναθέσει τη διανομή των προϊόντων του. Στη σύμβαση αποκλειστικής διανομής (exclusive distribution) ο εξουσιοδοτημένος έμπορος έχει αναλάβει κατ' αποκλειστικότητα τη διάθεση των προϊόντων του παραγωγού σε ορισμένη περιοχή και απολαμβάνει χωρικής προστασίας, έχοντας αποκλειστική γεωγραφική περιοχή διανομής όπως και ο λήπτης Franchising. Με το σύστημα επιλεκτικής διανομής (selective distribution) ο παραγωγός διανέμει τα προϊόντα του μέσω συμβεβλημένων μεταπωλητών (που δεν απολαμβάνουν χωρικής προστασίας), τους οποίους επιλέγει με βάση την επαγγελματική τους κατάρτιση και υποδομή, προκειμένου να ενισχύσει τις πωλήσεις και να διατηρήσει την φήμη των προϊόντων του σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο μορφών επιχειρησιακής συνεργασίας είναι κυρίως ποσοτική και θεμελιώνεται στο γεγονός ότι η ένταξη και ενσωμάτωση του εξουσιοδοτημένου εμπόρου-διανομέα στο δίκτυο-σύστημα διανομής του παραγωγού είναι κατά κανόνα πιο χαλαρή από αυτή του λήπτη Franchising.

Περαιτέρω δεν υπάρχει ενιαία για όλα τα μέλη του συστήματος μέθοδος μάρκετινγκ, ούτε υψηλός και λεπτομερειακός βαθμός οργάνωσης και ομοιομορφίας, ούτε και συνεχής παροχή τεχνογνωσίας και συμβουλών από το φορέα του συστήματος.

Επιπλέον, στην αποκλειστική διανομή δεν υπάρχει κατά κανόνα η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, καθώς επίσης και τεχνογνωσίας. Ακόμη, ο αποκλειστικός διανομέας δεν καταβάλει, όπως ο λήπτης, χρηματικά ποσά στον αντισυμβαλλόμενο του ως δικαίωμα εισόδου και διαρκή δικαιώματα, όπως επίσης και η επιλεκτική διανομή δεν μπορεί να αφορά μόνο την παροχή υπηρεσιών, όπως αντίθετα μπορεί να συμβαίνει στη σύμβαση Franchising. Σε σχέση με την επιλεκτική διανομή ειδικότερα, παρατηρούνται και άλλες διαφορές, όπως είναι το γεγονός ότι η επιλεκτική διανομή μπορεί να αφορά μόνο προϊόντα ανώτερης ποιότητας ή υψηλής τεχνολογίας. Ακόμη, στην επιλεκτική διανομή, οι επιλεγέντες απ' τον παραγωγό με αυστηρά ομοιόμορφα και ποιοτικά κριτήρια διανομείς υποχρεούνται να διαθέτουν και αυτοί τα προϊόντα του παραγωγού είτε απευθείας σε καταναλωτές είτε σε επιλεγμένους με τα ίδια κριτήρια τρίτους μεταπωλητές.

#### **1.7.4 Franchising και πώληση**

---

Στο πλαίσιο της σύμβασης Franchising είναι δυνατή η σύναψη συμβάσεων πώλησης, με τις οποίες ο δότης δίνει στον λήπτη ημέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα προς μεταπώληση. Αυτές όμως οι συμβάσεις συνάπτονται μόνο σε εκτέλεση της σύμβασης δικαιόχρησης και δεν ταυτίζονται μ' αυτή και ακριβώς γι' αυτό δεν μπορούν να προσδώσουν σ' αυτή το χαρακτήρα αγοραπωλησίας.

Υποστηρίχθηκε επίσης, η συγγένεια του Franchising και της πώλησης θεμελιούμενη στο χαρακτηρισμό ως αντικείμενου της πώλησης του ιδίου του «πακέτου Franchising» στο σύνολό του και ως τιμήματος της πληρωμής των δικαιωμάτων εισόδου στο σύστημα. Η τεχνογνωσία, όμως, που παραχωρείται με τη σύμβαση δικαιόχρησης, παραχωρείται μόνο για χρήση και εκμετάλλευση και από τη φύση του πράγματος δεν είναι δυνατή η απόδοσή της μετά την λήξη της σύμβασης. Η παραχώρηση αυτή επομένως οδηγεί σε μια εκ των πραγμάτων οριστική και αμετάκλητη απόκτηση της τεχνικής γνώσης εκ μέρους του λήπτη, όπως συμβαίνει και όταν η μεταφορά της τεχνογνωσίας γίνεται λόγω πώλησης. Ακριβώς γι' αυτό όμως, γεννάται το ερώτημα αν θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο Franchising οι διατάξεις για την πώληση δικαιώματος. Η τεχνογνωσία, όμως, δεν αποτελεί δικαίωμα, αλλά πραγματική κατάσταση. Ωστόσο, στο μέτρο που το Franchising έχει ως αντικείμενο την εκμετάλλευση τεχνογνωσίας με αντάλλαγμα, η μη υπαγωγή της τελευταίας στην έννοια των δικαιωμάτων δεν αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό πρόβλημα για την ανάλογη τουλάχιστον εφαρμογή των διατάξεων της πώλησης. Κάτι τέτοιο όμως και πάλι δεν συσταθεί. Το συμπέρασμα προκύπτει αφενός από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchising ως σύμβασης-πλαισίου, που δημιουργεί διαρκή ενοχή σε αντίθεση με το χαρακτήρα της πώλησης ως στιγμιαίας σύμβασης και αφετέρου λόγω έλλειψης της υποχρέωσης για μεταβίβαση της κυριότητας που απαιτεί ρητά το άρθρο 513 ΑΚ. Ειδικότερα η πώληση προϋποθέτει μεταβίβαση με την έννοια της οριστικής αποξένωσης του πωλητή από το μεταβιβαζόμενο δικαίωμα. Στη σύμβαση Franchising όμως, ο δότης παραχωρεί στο λήπτη μόνο τη χρήση της τεχνογνωσίας και των λοιπών σχετικών δικαιωμάτων και μάλιστα περιορισμένη χρονικά στη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας και ποσοτικά στο μέτρο που καθορίζεται από τις οδηγίες του δότη.

### **1.7.5 Franchising και σύμβαση έργου**

---

Η υποχρέωση του δότη να παραχωρήσει τη χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου Franchising εντάσσοντας τον λήπτη στο σχετικό σύστημα αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος, που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έργο κατά την έννοια του άρθρου 681 ΑΚ. Μια τέτοια άποψη, όμως, ελέγχεται ως μη ορθή, αφού υπερτιμά το αποτέλεσμα αυτό, παραβλέποντας τις άλλες βασικές υποχρεώσεις του δότη για συνεχή παροχή υποστήριξης στον λήπτη (παροχή συμβουλών και γνώσεων), υποχρέωση που είναι άγνωστη στο δίκαιο της σύμβασης έργου και που απορρέει άμεσα από τον διαρκή συνεργασιακό χαρακτήρα του Franchising. Ακριβώς για τα προαναφερόμενα κρίνεται ακατάλληλη η εφαρμογή του ΑΚ 681 στο δίκαιο του Franchising.

### **1.7.6 Franchising και σύμβαση εξαρτημένης εργασίας**

---

Σε μια σύμβαση Franchising υπαγωγής, όπου η επιχείρηση του δικαιούχου δεν θα έχει την μορφή εταιρίας, αλλά θα διευθύνεται από ένα φυσικό πρόσωπο που έχει ωστόσο τυπικά την ιδιότητα του ανεξάρτητου εμπόρου, η θέση του δεν διαφέρει ουσιαστικά προς τα έξω απ' αυτή του υπαλλήλου που διευθύνει μια θυγατρική επιχείρηση. Σ' αυτές τις περιπτώσεις ερωτάται αν μπορεί να θεωρηθεί ότι δημιουργείται μια σχέση εξάρτησης, ώστε να μπορεί ο δικαιούχος να χαρακτηριστεί ως μισθωτός ή έστω να εξομοιώνεται με μισθωτό, και άρα να εφαρμόζονται σ' αυτόν οι διατάξεις της εργατικής νομοθεσίας. Μια τέτοια άποψη, ωστόσο, αποκλείεται, επειδή μεταξύ της σύμβασης δικαιόχρησης και εξαρτημένης εργασίας υπάρχει η βασική διαφορά ότι στην πρώτη παρατηρείται η ύπαρξη του στοιχείου του επιχειρηματικού κινδύνου του δικαιούχου, στοιχείο που δεν υπάρχει στη σύμβαση

εξαρτημένης εργασίας. Επιπλέον, αντιστάθμισμα αυτού του επιχειρηματικού κινδύνου αποτελεί η ανεξαρτησία του δικαιοδόχου στην λήψη των βασικών αποφάσεων που αναφέρονται στη διαχείριση της επιχείρησής του.

### **1.7.7 Franchising και character/Personality merchandising & sponsoring**

---

Το Franchising διακρίνεται από το character και personality merchandising που αφορά τη συμβατική και έναντι ανταλλάγματος χρησιμοποίηση ονόματος (πραγματικού ή πλασματικού) ή εικόνας κάποιου προσώπου για τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ειδικότερα με το personality merchandising επιχειρείται η προσέλκυση του κοινού σε κάποιο προϊόν μέσω της φήμης του προσώπου του οποίου η εικόνα χρησιμοποιείται, ενώ το character merchandising συνίσταται ακριβώς στην εμπορική εκμετάλλευση ενός έργου του πνεύματος είτε αυτό είναι βιβλίο ή κινηματογραφικό έργο ή σειρά κόμικς, ή γελοιογραφίες κλπ.

Διακρίνεται επίσης από τη χορηγία (sponsoring), που είναι σύμβαση με την οποία μία επιχείρηση (χορηγός) αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση ενός οργανωτή καλλιτεχνικού ή πολιτιστικού προγράμματος ή αθλητικών εκδηλώσεων με την υποχρέωση εκ μέρους τους να διαφημίσουν το χορηγό με τη χρησιμοποίηση και προώθηση του σήματος, της επωνυμίας, του διακριτικού τίτλου, της φήμης και των δραστηριοτήτων ή των επιτευγμάτων του.

### **1.7.8 Franchising και Όμιλος Επιχειρήσεων**

---

Ο όμιλος επιχειρήσεων (ή συνδεδεμένες επιχειρήσεις) αποτελείται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις, που αν και είναι νομικά ανεξάρτητες, υπάγονται σε ενιαία

διοικητική και οικονομική καθοδήγηση, λειτουργώντας υπό το σχήμα της μητρικής ή κυρίαρχης επιχείρησης (holding company, societe mere) και θυγατρικών ή εξαρτημένων επιχειρήσεων (subsidiaries, filiales). Ωστόσο στις συμβάσεις Franchising δεν υπάρχει από νομικοοικονομική πλευρά το στοιχείο της εσωτερικής-διοικητικής εξάρτησης, ούτε το στοιχείο της υπαγωγής περισσότερων νομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων σε ενιαία διοίκηση με ταυτόχρονη συγκέντρωση όλων των λειτουργιών των επιχειρήσεων στη “δεσπόζουσα” ή “κυρίαρχη” επιχείρηση του δότη. Αντίθετα υπάρχει μόνο μία μορφή εξωτερικής-οικονομικής εξάρτησης και αυτό υπό αμφισβήτηση.

### **1.7.9 Franchising και μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου**

---

Η σύμβαση Franchising, που την χαρακτηρίζει η παραχώρηση στον λήπτη του δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising, θα μπορούσε να πει κανείς ότι μοιάζει και φέρει το χαρακτήρα μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου (ΑΚ 638). Λαμβανομένης υπόψη της σπουδαιότητας στη σύμβαση δικαιόχρησης της εκμετάλλευσης προσοδοφόρων δικαιωμάτων, όπως των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας και της τεχνογνωσίας, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι είναι δυνατή η έστω μερική εφαρμογή στη σύμβαση αυτή των διατάξεων που αφορούν τη μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου. Υπέρ αυτής της άποψης συνηγορεί περαιτέρω και ο χαρακτήρας του συμβατικού αυτού τύπου ως διαρκούς ενοχής. Δεν θα πρέπει να παραβλεφθούν, ωστόσο, οι διαφορές μεταξύ των δύο συμβατικών θεσμών, μία εκ των οποίων αποτελεί και το γεγονός ότι το ενδιαφέρον του κλασικού εκμισθωτή περιορίζεται κυρίως στην είσπραξη του μισθώματος χρήσης και εκμετάλλευσης διαδραματίζοντας κατά κύριο λόγο έναν παθητικό ρόλο. Αντίθετα, ο δότης του



Franchising αναλαμβάνει ενεργητικό ρόλο στο στάδιο της χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων προκειμένου να διασφαλίσει απ' την μια την ομοιογένεια του συστήματος Franchising και αφετέρου τη θετική εικόνα που δημιουργεί στην αγορά η ομοιογένεια και η δυναμική της λειτουργίας του συστήματος δικαιόχρησης ως συνόλου.

Απόδειξη όλων των προαναφερόμενων αποτελεί και η διαρκής στήριξη που παρέχει ο δότης στον λήπτη. Αυτή λοιπόν η εμπλοκή των συμφερόντων του δότη στην προώθηση των πωλήσεων αποτελεί το βασικό γνώρισμα που διακρίνει τη σύμβαση Franchising όχι μόνο απ' την μίσθωση του ΑΚ 638 αλλά και από οποιαδήποτε άλλη μορφή παραχώρησης άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιώματος.

### **1.7.10 Franchising και σύμβαση παροχής υπηρεσιών**

---

Στη σύμβαση Franchising παρατηρείται και μια ομοιότητα με τη σύμβαση παροχής υπηρεσιών με την έννοια της ΑΚ 648, όσον αφορά τη συνεχή παροχή στον λήπτη υποστήριξης με την μορφή π.χ. της πληροφόρησης, εκπαίδευσης και τεχνολογικής ενημέρωσης. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι λοιπόν ο συμβουλευτικός χαρακτήρας του δότη, που μοιάζει κατά πολύ με τον ρόλο του οικονομικού συμβούλου μιας επιχείρησης. Όμως, επειδή με την ανάληψη συμβουλευτικού ή άλλου έργου παροχής οργανωτικών και τεχνικών υπηρεσιών ο δότης επιδιώκει και την εξυπηρέτηση και των δικών του συμφερόντων, οι πιο πάνω υπηρεσίες παίρνουν την μορφή παροχής οδηγιών, εποπτείας και ελέγχου της συμπεριφοράς του λήπτη. Ακριβώς γι' αυτό λοιπόν, μόνο μερικώς μπορεί να συγκριθεί η παροχή συμβουλών και άλλων υπηρεσιών απ' τον δότη στον λήπτη με την έννομη θέση εκείνου που παρέχει υπηρεσίες με βάση τη σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών (ΑΚ 648).

### 1.7.11 Franchising και Licensing

---

Η βασική ομοιότητα μεταξύ των δύο συμβάσεων έγκειται στο γεγονός ότι και στις δύο υπάρχει ως ουσιαστικό τους στοιχείο η παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας. Οι διαφορές τους που είναι πολύ περισσότερες, αφορούν το γεγονός ότι:

- a. Η σύμβαση Franchising έχει δυναμικό χαρακτήρα, που δημιουργεί συνεχώς υποχρεώσεις αμοιβαίας συνεργασίας και υπόκειται σε συνεχή εξέλιξη, ενώ η σύμβαση license έχει στατικό χαρακτήρα, περιοριζόμενη στην απλή υποχρέωση του δικαιούχου να ανέχεται την οικονομική αξιοποίηση των άυλων αγαθών του απ' τον αδειούχο.
- b. Στο licensing ο αδειούχος δεν εντάσσεται στο σύστημα της επιχειρηματικής οργάνωσης του δικαιούχου, οπότε δε γεννώνται και οι αντίστοιχες με το Franchising συμβατικές υποχρεώσεις των μερών. Αντίθετα, η μόνη συμβατική υποχρέωση του δικαιούχου είναι η παθητική παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των προαναφερόμενων δικαιωμάτων.
- c. Τέλος, στο licensing ο αδειούχος καταβάλλει στον δικαιούχο περιοδικώς χρηματικά ποσά (royalties) ως αντάλλαγμα για την παραχώρηση σ' αυτόν της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, ενώ στο Franchising η περιοδική καταβολή απ' τον λήπτη στον δότη των χρηματικών ποσών που αντιστοιχούν στα διαρκή δικαιώματα γίνεται κυρίως ως αντάλλαγμα για την παροχή απ' τον δεύτερο στον πρώτο υπηρεσιών συνεχούς υποστήριξης καθόλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

Και στις δυο συμβάσεις τόσο ο licensor, όσο και ο δικαιούχος ελέγχουν τη χρήση των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας που παραχωρούν. Ωστόσο, μια άλλη διαφορά που παρουσιάζεται, αφορά το γεγονός ότι στο licensing, η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνολογίας αφορά, κατά κανόνα, τεχνολογία τεχνικής φύσεως, με σκοπό την κατασκευή απ' τον αδειούχο των προϊόντων και στη συνέχεια την πώλησή τους στην τοπική του αγορά, ενώ στο Franchising παραχωρείται, κατά κανόνα, άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης εμπορικής φύσεως τεχνολογίας, με σκοπό τη διάθεση απ' τον λήπτη των προϊόντων ή και των υπηρεσιών του συστήματος, με εξαίρεση φυσικά την περίπτωση του βιομηχανικού Franchising ή παραγωγής.

## **1.8 Βασικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Franchising**

---

Το Franchising αποτελεί μια αρκετά επιτυχημένη εμπορική μέθοδο παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών με πλεονεκτήματα τόσο για το δικαιούχο, όσο και για τον δικαιούχο και τον καταναλωτή<sup>29</sup>.

### **1.8.1 Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον Franchisor**

---

**α. Τα πλεονεκτήματα του Franchising για τον δικαιούχο:** Η γεωγραφική επέκταση της επιχείρησης του δικαιούχου-δότη μέσω του Franchising επιφέρει σε αυτόν σημαντικά πλεονεκτήματα, μερικά εκ των οποίων είναι:

---

<sup>29</sup> Κωστάκης, Franchising, Β' Έκδοση, 2002, σελ.88 - Κλαδική Μελέτη Franchising, ICAP 2002

1. Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησής του με χαμηλό κόστος, χωρίς να χρειαστεί να κάνει μεγάλες επενδύσεις, πράγμα που θα ήταν αναγκαίο αν αποφάσιζε να δημιουργήσει θυγατρικές επιχειρήσεις ή να ανοίξει υποκαταστήματα.
2. Η παραπάνω επιτάχυνση της επέκτασης της επιχείρησης του δότη συμβάλλει στην ταχεία βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της στην αγορά. Η ανταγωνιστική θέση του δότη, ενισχύεται από το γεγονός, ότι έχει άμεση πληροφόρηση (από τους Franchisees) για τις συνθήκες και τάσεις κάθε επί μέρους αγοράς, καθώς και από την αποφυγή δαπανών (που θα απαιτούσε η ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών/εταιριών/επιχειρήσεων).
3. Η επίτευξη υψηλών κερδών, χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.
4. Η γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας, η οποία έχει ως κύριο αποτέλεσμα την καθιέρωσή του στην αγορά.
5. Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Το Franchising επιτρέπει την πρόσβαση στην αγορά μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενισχύοντας έτσι τον ανταγωνισμό έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων διανομής με υποκαταστήματα.
6. Η εκμετάλλευση της εμπειρίας των δικαιοδόχων για τη βελτίωση του συστήματος Franchising.
7. Ο δότης διατηρεί τη δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δικτύου καταστημάτων, οπότε και μπορεί να προλαμβάνει τον κίνδυνο λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα ζωτικής σημασίας απ' τα μέλη του συστήματος.
8. Ο δότης έχει εξασφαλισμένη, μέσω του δικτύου, τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε περιοχή. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των

καταναλωτών και είναι σε θέση να χαράξει μια σωστή εμπορική πολιτική, που θα βασίζεται στα δεδομένα της αγοράς.

9. Με το όνομα Franchising, ο δότης διευρύνει την επιχειρηματική του δραστηριότητα απευθυνόμενος παράλληλα σε πολλές αγορές, μεγαλώνοντας έτσι τον τζίρο του και άρα και τον όγκο των αγορών του (κύκλος εργασιών) και κατά συνέπεια και τη διαπραγματευτική του ισχύ απέναντι στους προμηθευτές του. Ως τελικό αποτέλεσμα, επιτυγχάνει χαμηλότερες τιμές λιανικής πώλησης, αφού δεν μεσολαβεί κέρδος χονδρεμπόρου, οπότε και τα προϊόντα του γίνονται και περισσότερο ανταγωνιστικά.

#### **β. Τα μειονεκτήματα του Franchising για το δικαιούχο απ' την άλλη είναι:**

1. Η βιαστική, πολλές φορές, επιλογή των δικαιούχων δημιουργεί προβλήματα στο δίκτυο του Franchising, προβλήματα που μπορεί να αφορούν την επικοινωνία ή τη αποτελεσματική συνεργασία με τους δικαιούχους του δικτύου. Επιπλέον, ο κίνδυνος λανθασμένης επιλογής δικαιούχων συνδέεται άμεσα με τον κίνδυνο βλάβης του ονόματος και της φήμης του. Έτσι, για την αποτροπή – στο μέτρο του δυνατού – του κινδύνου αυτού ο δότης είναι υποχρεωμένος να δαπανά χρόνο και χρήμα κατά τη διαδικασία επιλογής και εποπτείας των ληπτών.
2. Η τάση των δικαιούχων για ανεξαρτητοποίησή τους απέναντι στο δικαιούχο, ειδικά με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο και το ενδεχόμενο κάποιος από τους δικαιούχους, όταν αποχωρήσει από το δίκτυο να γίνει ανταγωνιστής του δικαιούχου.

3. Η επιλογή των δικαιοδόχων, που απαιτεί πολύ προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε δικαιοδόχος αποτελεί ένα κρίκο της αλυσίδας, που αν σπάσει δημιουργείται κίνδυνος για όλο το δίκτυο.
4. Τα κέρδη του είναι λιγότερα από ότι θα ήταν αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα. Αυτό όμως το μειονέκτημα αντισταθμίζεται ήδη από την αποφυγή των δαπανών για την ίδρυση υποκαταστημάτων κλπ και του κινδύνου αποτυχίας.

Πάντως, αυτά τα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τα πλεονεκτήματα του Franchising για τον δότη, δεν έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα, κάτι στο οποίο συνηγορούν και οι έως τώρα στατιστικές, στις οποίες το ποσοστό των αποτυχημένων συνεργασιών Franchising είναι κατά πολύ χαμηλότερο σε σχέση με εκείνο που παρατηρείται σε επιχειρήσεις που δεν είναι ενταγμένες σε σύστημα Franchising.

### **1.8.2 Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον Franchisee**

---

#### **α. Τα πλεονεκτήματα του Franchising για τον δικαιοδόχο είναι:**

1. Ο λήπτης δημιουργεί μια επιχειρηματική μονάδα, δίχως να καταναλώσει χρόνο και χρήμα για την έρευνα των θεμάτων που αφορούν την κατασκευή, οργάνωση και τη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτή η προεργασία έχει ήδη γίνει απ' τον δικαιοδόχο, με ανάλογες δαπάνες και πρακτική εφαρμογή. Καθώς απαλλάσσεται, λοιπόν, ο δότης από μια τέτοια ενασχόληση, αφήνεται ελεύθερος να αφοσιωθεί στην προώθηση των πωλήσεων και στη διεύρυνση του κύκλου εργασιών.

2. Επωφελείται από την εμπορική φήμη, την επιτυχία και πελατεία της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου και με αυτόν τον τρόπο αποκτά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις ομοειδείς επιχειρήσεις που δεν εντάσσονται σε ένα σύστημα Franchising.
3. Παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Διατηρεί, λοιπόν, την νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησής του. Λειτουργεί ως ελεύθερος επιχειρηματίας, γεγονός που του δίνει κίνητρο υψηλής παραγωγικότητας, καθώς και τη δυνατότητα να αναπτύξει τις ατομικές του επιχειρηματικές ικανότητες.
4. Υποστηρίζεται καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησής του από το δικαιοπάροχο, σε όλους τους τομείς επαγγελματικής δραστηριότητας και εξοικονομεί χρόνο, χρήμα και κόπο, αφού ο δότης του παρέχει τη χρήση των εμπορικών σημάτων, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, την τεχνογνωσία κ.τ.λ.
5. Επωφελείται από την διαφήμιση που πραγματοποιεί ο δότης σε εθνική κλίμακα, με πολύ μικρή δική του οικονομική επιβάρυνση.
6. Επωφελείται από τις γνώσεις και την εμπειρία του δικαιοπαρόχου, οπότε και η επιχείρησή του είναι πιο ανθεκτική σε περιόδους οικονομικής κρίσης και επιπροσθέτως, ο δικαιοδόχος αποκτά οφέλη από την εξέλιξη του δικτύου Franchising, που επιτυγχάνεται με ενέργειες του δότη.
7. Η ένταξή του στο σύστημα Franchising βελτιώνει κατά κανόνα την εικόνα φερεγγυότητάς του στην αγορά, με θετική επίδραση τόσο στον χρηματοδοτικό όσο και στον εμπορικό τομέα<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> “Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας Leasing-Factoring-Forfaiting-Franchising”, Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα

### **β. Τα μειονεκτήματα του Franchising για το δικαιούχο είναι:**

1. Η οποιαδήποτε λανθασμένη κίνηση του δικαιούχου έχει άμεσο αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησής του.
2. Η ένταξή του στο δίκτυο έχει ως επακόλουθο τον περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας, καθώς υπάγεται στο διαρκή έλεγχο του δικαιούχου.
3. Η επιχειρηματική πολιτική του δικαιούχου μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησής του, ειδικά στην περίπτωση που το ποσό των διαρκών δικαιωμάτων που καταβάλει ο δικαιούχος στο δικαιούχο συνίσταται σε ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του.
4. Γενικότερα, η ύπαρξη στη σύμβαση δεσμευτικών όρων, όπως η υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού για ένα χρονικό διάστημα μετά τη λήξη της σύμβασης.
5. Τέλος, το κόστος μπορεί να είναι ιδιαίτερα υψηλό, καθώς δεν υπάρχει δυνατότητα για σταδιακές επενδύσεις, ούτε για ημίμετρα. Το κάθε κατάστημα θα πρέπει να διαμορφωθεί και να εξοπλιστεί σωστά απ' την πρώτη στιγμή, ώστε να προσφέρει στους πελάτες του τις ελάχιστες προδιαγραφές συνολικής εξυπηρέτησης, που έχει ορίσει και ακολουθεί η εκάστοτε αλυσίδα.

### **1.8.3 Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising για τον Καταναλωτή**

---

#### **α. Τα πλεονεκτήματα του Franchising για τον καταναλωτή**

1. Έχει πιο εύκολη και γρήγορη πρόσβαση, είτε στον τόπο διαμονής του είτε αλλού, σε επώνυμα προϊόντα, που τα αγοράζει συνήθως σε λογικές τιμές. Η



ομοιογένεια ακόμα του δικτύου, η οποία στηρίζεται στον συνεχή έλεγχο του δικαιοπαρόχου επί του δικαιοδόχου, εξασφαλίζει στον καταναλωτή σταθερή ποιότητα στα προϊόντα που προσφέρει το δίκτυο.

2. Ωφελείται από τον αυξημένο ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των δικτύων Franchising και των ομοειδών επιχειρήσεων του εκάστοτε κλάδου και με αυτόν τον τρόπο αποκτά προϊόντα ή υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και τιμής.
3. Αποκτά πρόσβαση σε νέα ή/ και εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες σε τοπικές αγορές.

#### **β. Τα μειονεκτήματα του Franchising για τον καταναλωτή:**

Το μοναδικό μειονέκτημα παρουσιάζεται στις περιπτώσεις που τα δίκτυα αυτά εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού, που αποβαίνουν σε βάρος των καταναλωτών, πχ στην περίπτωση επιβολής καθορισμένων τιμών από την πλευρά του δικαιοπαρόχου ή εναρμονισμένων πρακτικών ως προς την τιμολογιακή πολιτική του δικτύου από τους δικαιοδόχους ή στην περίπτωση εφαρμογής πολιτικών απομόνωσης των αγορών, με την παρεμπόδιση των καταναλωτών λόγω του τόπου διαμονής τους, να προμηθεύονται μέσα στην κοινή αγορά τα προϊόντα ή/ και τις υπηρεσίες που αποτελούν αντικείμενο του Franchising<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Κωστάκης, Franchising, Β' Έκδοση, 2002, σελ.88  
Κλαδική Μελέτη Franchising, ICAP 2002

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Οικονομική Λειτουργία του Franchising

---

### 2. Οικονομική Λειτουργία της Σύμβασης Franchising

#### 2.1 Η Δικαιόχρηση ως πηγή εξεύρεσης κεφαλαίου και μέσο οργάνωσης

---

Το συνηθέστερο επιχείρημα υπέρ της επιλογής του συστήματος της δικαιόχρησης έναντι της δημιουργίας μονάδων της ίδιας επιχείρησης, είναι ότι αποτελεί μέθοδο εξεύρεσης κεφαλαίων για την επέκταση των εργασιών του δότη. Η θέση αυτή, η οποία γινόταν αρχικά αποδεκτή, σήμερα ελέγχεται για την ορθότητα της.

Ας θεωρήσουμε μια ανεπτυγμένη αγορά κεφαλαίου όπου ο δότης έχει τη δυνατότητα να προχωρήσει σε αύξηση του κεφαλαίου του μέσω του Χρηματιστηρίου, ο δε λήπτης να επενδύσει σε αυτό. Το γεγονός ότι ο δότης είναι πρόθυμος να εκχωρήσει επιπλέον κέρδος στον λήπτη σε σχέση με την εξεύρεση κεφαλαίου μέσω του Χρηματιστηρίου, σημαίνει ότι η δικαιόχρηση δεν είναι μια απλή μέθοδος εξεύρεσης επενδυτικών κεφαλαίων αλλά κάτι περισσότερο.

Εξάλλου, όπως προκύπτει στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, οι δικαιοπάροχοι δηλώνουν ότι η ανάγκη εξεύρεσης κεφαλαίων αποτελεί στην πράξη δευτερεύοντα λόγο για την επιλογή της δικαιόχρησης ως μέσου επέκτασης.

Η εξήγηση στηρίζεται στις δυνατότητες και τους περιορισμούς καταγραφής και ελέγχου της επιχειρηματικής λειτουργίας. Η δικαιόχρηση εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου ο λήπτης απομακρύνεται από τον χώρο επιρροής του δότη γεωγραφικά ή και οργανωτικά, π.χ. μεγάλος αριθμός υποκαταστημάτων σε σχετικά περιορισμένη περιοχή, και έτσι ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της επίδοσης του λήπτη είναι δύσκολος. Σε αυτή την περίπτωση είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί

κατάλληλη οργάνωση και μηχανισμοί ελέγχου, που αυξάνουν την αποδοτικότητα του λήπτη. Ο απλούστερος τρόπος για την κινητοποίηση του λήπτη είναι η συμμετοχή του στα κέρδη του καταστήματος που διευθύνει. Με αυτές τις συνθήκες εργάζεται εντατικά, εφόσον το κόστος από τυχούσα φυγοπονία που θα επιδείξει επιβαρύνει και τον ίδιο. Το ύψος της αμοιβής του λήπτη καθορίζεται από την αμοιβή της εργασίας που προσφέρει και του κεφαλαίου που επενδύει. Η διαφορά που προκύπτει, μεταξύ των κερδών από τη δραστηριότητα του λήπτη σε μια ορισμένη χρονική περίοδο και της αμοιβής του, αποτελεί θεωρητικά τα δικαιώματα του δότη.

Στην πράξη, ο δότης λαμβάνει ένα μερίδιο από τα έσοδα της δραστηριότητας του λήπτη. Ειδικότερα, το μερίδιο είναι ένα ποσοστό επί των πωλήσεων του ή ποσοστό στην αξία των αγαθών ή υπηρεσιών που πουλήθηκαν από τον δότη στον λήπτη (royalties), ή και απλώς το κέρδος χονδρέμπορου από την αύξηση του κύκλου εργασιών. Λόγω της αβεβαιότητας της αγοράς, εάν οι πωλήσεις του λήπτη είναι υψηλότερες από τις αναμενόμενες, το έσοδο του δότη θα είναι υψηλότερο, εάν οι πωλήσεις είναι χαμηλότερες από τις αναμενόμενες, ένα μέρος των μειωμένων εσόδων το φέρει ο δότης.

Μια άλλη εξήγηση του συστήματος αμοιβών είναι δυνατόν να οφείλεται στο γεγονός ότι οι λήπτες έχουν συνήθως περιορισμένα κεφάλαια και έτσι δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια μονάδα με τα πλεονεκτήματα οργάνωσης και λειτουργίας που τους παρέχει η μονάδα δικαιοχρησίας. Σε αυτή την περίπτωση ο λήπτης είναι πρόθυμος να παραιτηθεί από ένα μέρος των αναμενόμενων κερδών.

Παράλληλα, ισχύει το επιχείρημα ότι με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αποτελεσματικότητα του δότη ιδιαίτερα για τις δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη, π.χ. συμβουλές διοίκησης-διαχείρισης, διαφήμιση κλπ.

Εκτός από τους πιο πάνω λόγους, οι οποίοι δημιουργούν την ανάγκη ενός μηχανισμού κινήτρων για τα μέλη του συστήματος, οι εξωτερικότητες (externalities), που πιθανόν να λειτουργήσουν σε ένα σχήμα δικαιόχρησης σε βάρος του σήματος, βλάπτουν όλα τα μέλη του συστήματος και απαιτούν την επίβλεψη ενός εκάστου από τα λοιπά μέλη του συστήματος. Το φαινόμενο αυτό συνήθως αφορά την πιθανή συμπεριφορά του λήπτη σε βάρος της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο λήπτης ωφελείται από τη μείωση του κόστους που προκύπτει, ενώ το κόστος της μείωσης της αξίας του σήματος το φέρουν τα υπόλοιπα μέλη (δότης και λοιποί λήπτες).

Ο έλεγχος που πρέπει να ασκήσει ο δότης αφορά στην επιλογή του κατάλληλου λήπτη μεταξύ των υποψηφίων, στον έλεγχο της ποιότητας των προσφερομένων, και στον έγκαιρο τερματισμό μιας σχέσης δικαιόχρησης πριν από τη δημιουργία κακών εντυπώσεων μεταξύ των καταναλωτών εξαιτίας χειροτέρευσης της ποιότητας. Επειδή υπάρχει η ανάγκη της καλής ποιότητας, όλοι οι λήπτες επιθυμούν τον έλεγχο τους. Εάν ο δότης δεν είχε το κίνητρο των εσόδων από τα δικαιώματα επί των πωλήσεων, δεν θα είχε λόγο να ελέγχει την ποιότητα, η οποία πιθανόν θα χειροτέρευε.

Το συμπέρασμα είναι ότι το κίνητρο του κέρδους επαυξάνει την αποτελεσματικότητα του λήπτη σε εκείνο το τμήμα της διαδικασίας που ελέγχει. Επίσης, η συμμετοχή του δότη στα κέρδη (royalties) παρέχει σε αυτόν το κίνητρο για αποτελεσματικότητα σε εκείνα τα στάδια του συστήματος δικαιόχρησης που ελέγχει. Η σύμβαση δικαιόχρησης καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις έκαστου μέλους της σύμβασης και παρέχει δικαιώματα ιδιοκτησίας (property rights) στις περιοχές δραστηριότητας που αφορούν έκαστο μέλος.

Σε όλα σχεδόν τα συμβόλαια δικαιόχρησης η αμοιβή του δότη εξαρτάται από τα έσοδα, όχι από τα κέρδη του λήπτη. Συνήθως ορίζεται ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, σε ορισμένες δε περιπτώσεις υποχρεώνεται ο λήπτης να αγοράζει εισροές

από τον δότη σε υψηλότερη τιμή. Οι πωλήσεις προτιμούνται από τα κέρδη επειδή είναι πιο εύκολο να ελεγχθούν, και η ανάπτυξη τους αποτελεί τον στόχο της λειτουργίας του δότη (αύξηση μεριδίου αγοράς).

Η λειτουργία του συστήματος διαγράφει συνήθως και τον τρόπο ανάπτυξης του. Έχει παρατηρηθεί ότι ο δότης έχει την τάση, εφόσον έχει φθάσει σε ένα κρίσιμο μέγεθος, να αγοράζει καταστήματα δικαιόχρησης σε αστικές περιοχές, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσεται με νέα καταστήματα δικαιόχρησης στην περιφέρεια. Εάν η ανάπτυξη μέσω δικαιόχρησης είναι το αποτέλεσμα της δυσκολίας ελέγχου των διευθυντών ιδιόκτητων καταστημάτων, η συγκέντρωση ιδιόκτητων καταστημάτων σε μια περιοχή μειώνει το πρόβλημα ελέγχου. Στο ξεκίνημα ο δότης δεν θα έχει πολλά καταστήματα σε μια περιοχή. Εάν με την εξέλιξη του συστήματος τα καταστήματα πολλαπλασιαστούν, συμφέρει να έχει ιδιόκτητα καταστήματα σε αστικές περιοχές, όπου το πρόβλημα ελέγχου της μονάδας είναι μικρότερο, και καταστήματα δικαιόχρησης σε απομακρυσμένες περιοχές όπου ο έλεγχος είναι δυσκολότερος.

Η πιο πάνω πρακτική υπαγορεύει και τον τρόπο πληρωμής των δικαιωμάτων στον δότη. Στις περιπτώσεις όπου η ελευθερία κινήσεων του λήπτη είναι μεγάλη αναμένεται υψηλό δικαίωμα εισόδου (entry fee) στο σύστημα και χαμηλό ποσοστό επί των πωλήσεων (royalties). Εάν οι ευκαιρίες για επιχειρηματικές αποφάσεις του λήπτη περιορίζονται από τη σύμβαση δικαιόχρησης, το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων του δότη προέρχεται από τα δικαιώματα των πωλήσεων. Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση όπου η αγοραία αξία του σήματος είναι υψηλή: τούτο αποτελεί κίνητρο για τον δότη να ασκεί έλεγχο στα καταστήματα διάθεσης του προϊόντος και για τη διατήρηση της αξιοπιστίας του σήματος<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο, Δ. Καζή, Θ. Τσαγκούρη, Αθήνα 2004 σελ.31

## 2.2 Το Franchising ως μέσο δημιουργίας «Οικονομιών Κλίμακας»

---

Βασικό επιχείρημα για τη σύναψη συμφωνίας Franchising αποτελεί το γεγονός ότι σε μια επιχείρηση, διαφορετικές λειτουργίες καταγράφουν το χαμηλότερο μέσο κόστος σε διαφορετικά επίπεδα λειτουργίας. Το επιχείρημα χρησιμοποιείται για την κάθετη ολοκλήρωση μιας οικονομικής δραστηριότητας ή και την ανάπτυξη μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Δικαιόχρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα “υβρίδιο” μεταξύ της παραγωγής και της αγοράς. Ο δότης εκτελεί λειτουργίες των οποίων το κόστος μειώνεται σε υψηλά επίπεδα παραγωγής, ενώ η καμπύλη κόστους του λήπτη στρέφεται προς τα πάνω σχετικά νωρίτερα. Η κύρια λειτουργία του λήπτη είναι η καθημερινή λειτουργία του καταστήματος. Η βασική δικαιολόγηση του Franchising είναι ότι το κόστος αυτής της λειτουργίας αυξάνεται γρήγορα, εξαιτίας του προβλήματος ελέγχου (monitoring), ώστε να είναι συμφέρων ο διαχωρισμός της λειτουργίας διάθεσης και η μεταφορά της από τη μεγάλη επιχείρηση (δότης) στη μονάδα διάθεσης (λήπτης).

Εκτός από τη λειτουργία της παραγωγής, η οποία βέβαια δεν αφορά όλες τις συμβάσεις δικαιόχρησης, υπάρχουν και διαχειριστικές λειτουργίες που έχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Συνήθως, ο δότης παρέχει εγχειρίδιο λειτουργίας, εκπαίδευση, επιλογή και σχεδιασμό του χώρου εγκατάστασης, συχνή διαχειριστική βοήθεια και ανάπτυξη της διαφήμισης του σήματος.

Ο διαχωρισμός δηλαδή των λειτουργιών μεταξύ δότη και λήπτη είναι δυνατόν να εξηγηθεί σε όρους διαμόρφωσης του μέσου κόστους των λειτουργιών ενός εκάστου.

## 2.3 Ανταγωνισμός και Οικονομική Αποτελεσματικότητα

### 2.3.1 Ιδιωτικά κίνητρα και κοινωνική ευημερία

---

Στη βιβλιογραφία υπάρχει διχογνωμία σχετικά με τα κίνητρα σύναψης κάθετων περιορισμών (ή όρων συμφωνίας franchising) και τις επιπτώσεις τους στην κοινωνική ευημερία.

Υποστηρίζεται ότι οι συμφωνίες αυτές δεν αυξάνουν τη μονοπωλιακή δύναμη ενός συστήματος παραγωγής/διανομής αγαθών/υπηρεσιών, αλλά δημιουργούνται για την αύξηση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος. Εφόσον υφίσταται ανταγωνισμός, η εφαρμογή του συστήματος franchising έχει νόημα μόνο στην περίπτωση που αυτό θα αυξάνει την αποτελεσματικότητα και επομένως τα κέρδη των μονάδων. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι επιχειρηματίες είναι σε θέση να κρίνουν ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί όροι για τη δραστηριότητα τους και δεν χρειάζεται έλεγχος από κάποια ανώτερη αρχή (κρατική ή δικαστική). Μοναδική περίπτωση κατά την οποία οι συμφωνίες βλάπτουν τον ανταγωνισμό και την αποτελεσματικότητα είναι όταν αυτές γίνονται με στόχο την οριζόντια συγκέντρωση οικονομικής δραστηριότητας.

Η άλλη άποψη θεωρεί την πιο πάνω θέση απόλυτη. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου συμφωνίες έχουν οδηγήσει σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας αλλά και περιπτώσεις όπου μειώνουν τον ανταγωνισμό και την ευημερία.

Με βάση τα παραπάνω, η εξέταση του αποτελέσματος του franchising, μπορεί να γίνει από δύο πλευρές:

- Από την πλευρά των μονάδων που υπογράφουν το συμβόλαιο δικαιόχρησης, δηλαδή πως αυτό επηρεάζει τα κέρδη τους, και

- Από την πλευρά της κοινωνικής ευημερίας, δηλαδή ποιες είναι οι συνέπειες στην οικονομική αποτελεσματικότητα σε εθνικό επίπεδο (αύξηση ανταγωνισμού, μείωση τιμής, βελτίωση ποιότητας, κλπ).

Ο δότης και ο λήπτης, έχοντας το κίνητρο του ιδιωτικού κέρδους, υπογράφουν συμβόλαιο με όρους που, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τους, τους ικανοποιούν. Οι όροι του συμβολαίου έχουν ως στόχο την αύξηση της ιδιωτικής αποτελεσματικότητας του συστήματος και επομένως την αύξηση των συνολικών κερδών αλλά και του καθενός από τα συμβαλλόμενα μέρη μεμονωμένα. Το κίνητρο αυτό δεν είναι κατ' ανάγκη ασυμβίβαστο με την έννοια της οικονομικής αποτελεσματικότητας για την κοινωνία γενικότερα.

Το κέρδος του παραγωγού είναι συνιστώσα του συνολικού πλεονάσματος. Ως εκ τούτου, μια συμφωνία που αυξάνει το κέρδος μπορεί να βελτιώσει την οικονομική αποτελεσματικότητα για το σύνολο, εκτός εάν η αύξηση του κέρδους αντισταθμίζεται από μία μεγαλύτερη μείωση του πλεονάσματος του καταναλωτή. Συχνά, όροι συμφωνιών που μειώνουν ανεπάρκειες στο σύστημα διανομής, ωφελούν άμεσα τους καταναλωτές (χαμηλότερες τιμές, βελτίωση ποιότητας) και αυξάνουν το πλεόνασμα του καταναλωτή και τα κέρδη του παραγωγού. Για παράδειγμα:

- Όροι συμφωνιών μπορεί να μειώσουν τις τιμές περιορίζοντας το αυξημένο περιθώριο κέρδους του χονδρέμπορου – λιανοπωλητή (double mark-up), το οποίο εμφανίζεται στην περίπτωση καθετοποιημένου συστήματος ανεξάρτητων μονάδων, ή μπορεί να βελτιώσουν την ποιότητα υπηρεσιών του λιανικού εμπορίου (πληροφόρηση, παράδοση, εγγύηση εμπορεύματος) μη επιτρέποντας τη δημιουργία παραεμπορίου του αγαθού.



- Όμως, επειδή οι καταναλωτές δεν συμμετέχουν στη συμφωνία δότη-λήπτη, το σχετικό συμβόλαιο δεν είναι απαραίτητο ότι θα περιλαμβάνει όρους που οδηγούν κατ' ανάγκη σε αύξηση του πλεονάσματος του καταναλωτή και αύξηση των κερδών, εκτός εάν ο ανταγωνισμός τούς αναγκάσει. Είναι δυνατόν δηλαδή, το συνολικό πλεόνασμα να μειωθεί, εάν το πλεόνασμα του καταναλωτή μειωθεί περισσότερο από την αύξηση των κερδών. Επομένως η συνολική αποτελεσματικότητα είναι δυνατόν να αυξηθεί ή να μειωθεί κατά περίπτωση.

Η αξιολόγηση ενός συστήματος franchising στην αποτελεσματικότητα μιας αγοράς μπορεί να γίνει από δύο σκοπιές:

- Να εξεταστούν οι εναλλακτικές επιλογές. Το Franchising δεν αποτελεί το μοναδικό σχήμα συγκέντρωσης. Αξιολογώντας τα οικονομικά αποτελέσματα των όρων της δικαιόχρησης, πρέπει κανείς να έχει υπόψη του ότι υπάρχει πάντα η περίπτωση πλήρους συγκέντρωσης. Για παράδειγμα, ο όρος της “αποκλειστικότητας”, όπου ο λήπτης είναι υποχρεωμένος να μην ανταγωνίζεται τα προϊόντα του δότη, φαίνεται περιοριστικός σε σχέση με λιγότερο αυστηρούς όρους. Υπάρχει όμως και η περίπτωση εσωτερικής ολοκλήρωσης, όπου ο παραγωγός – δότης κατέχει τις μονάδες διανομής.
- Τα αποτελέσματα του συστήματος στον ανταγωνισμό πρέπει να εξεταστούν βραχυχρόνια και μακροχρόνια, πχ ο περιορισμός του ανταγωνισμού βραχυχρόνια μπορεί να γίνει αποδεκτός, εάν τα αυξημένα κέρδη θεωρηθούν απόδοση επένδυσης που σε διαφορετική περίπτωση δεν θα συνέβαινε. Αυτό βέβαια με την προϋπόθεση ότι αργότερα θα υπάρξουν θετικές επιπτώσεις

στον ανταγωνισμό, που δεν εξαρτώνται από κερδοσκοπικούς και αβέβαιους παράγοντες<sup>33</sup>.

### 2.3.2 Όροι Συμφωνιών Franchising

---

Οι όροι αφορούν:

- Χρηματικές ροές από το λήπτη στο δότη
- Ροές τεχνογνωσίας (know-how) από το δότη στο λήπτη
- Κανόνες συμπεριφοράς (δικαιώματα - υποχρεώσεις) αμοτέρων

Ειδικότερα:

1. Δικαίωμα εισόδου ή συμμετοχής στο σύστημα (franchise entry fee). Είναι ένα σταθερό ποσό το οποίο καταβάλλεται εφάπαξ ή περιοδικά από το λήπτη στο δότη. Αποτελεί ένα είδος “δασμού του χονδρέμπορου”, δεν εξαρτάται από την ποσότητα των αγαθών που αγοράζονται από το λήπτη, αλλά από άλλους τρίτους παράγοντες, πχ αγοραία αξία σήματος, συνολικές σταθερές δαπάνες συστήματος, μέγεθος πληθυσμού μιας περιοχής. Προϋποθέτει τη δυνατότητα παρακολούθησης των αγορών – πωλήσεων του λήπτη από το δότη, προκειμένου να αποφευχθεί το “arbitrage” λήπτη – άλλων λιανοπωλητών, το οποίο στερεί το δικαίωμα αυτό από το δότη.
2. Προμήθεια επί των πωλήσεων (royalties). Το ποσό αυτό είναι ανάλογο των καθαρών πωλήσεων (εσόδων), ανεξάρτητα από τις εισροές που είναι δυνατό να χρησιμοποιεί ο λήπτης. Προϋποθέτει ότι ο δότης είναι σε θέση να καταγράφει (ελέγχει) τις πωλήσεις του λήπτη. Το Διάγραμμα 1, παρέχει

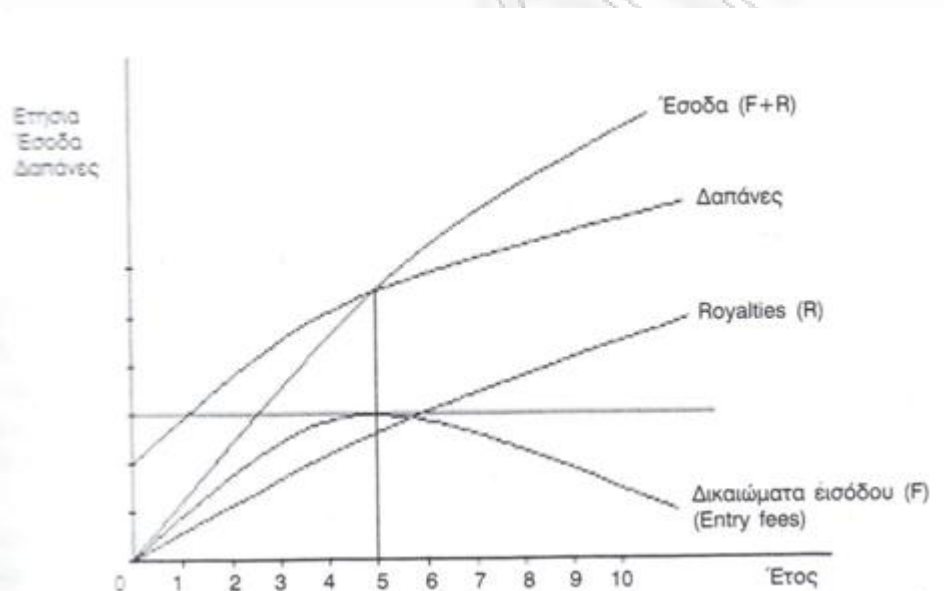
---

<sup>33</sup>Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο, Δ. Καζή, Θ. Τσαγκούρη, Αθήνα 2004 σελ.33

σηματικά την εξέλιξη των εσόδων και δαπανών στήριξης και λειτουργίας μιας τυπικής επιχείρησης παροχής franchising για περίοδο 10 ετών.

3. Καθορισμός τιμής ή διατήρηση τιμής μεταπώλησης (release price maintenance). Καθορίζεται η τιμή με την οποία θα αγοράσει ο καταναλωτής. Έτσι έχουμε, ανώτατη, κατώτατη και προτεινόμενη τιμή. Ο όρος αυτός είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί, εάν ο λήπτης μπορεί να χορηγήσει κρυφές εκπτώσεις, ή άλλες μη χρηματικές παροχές (δωρεάν παράδοση, εγγύηση, κλπ).
4. Καθορισμός όγκου αγορών του λήπτη ή ελάχιστων/μέγιστων αγορών (quantity fixing). Εάν η ζήτηση είναι γνωστή και εξαρτάται μόνο από την τιμή και ο λήπτης δεν είναι σε θέση να μεταπωλήσει το αγαθό, ο πιο πάνω όρος μετατρέπεται σε καθορισμό τιμής, μέγιστης ή ελάχιστης. Παραλλαγή του όρου είναι ο καθορισμός του επιπέδου πωλήσεων επί του οποίου υπολογίζονται τα περιοδικά δικαιώματα (royalties).
5. Καθορισμός (αποκλειστικότητας) του χώρου δραστηριότητας (territorial exclusivity). Οι όροι αυτοί μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο αυστηροί. Στους λιγότερο αυστηρούς όρους κάθε συμβαλλόμενος λήπτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην ανταγωνίζεται τον άλλο στη δική του περιοχή. Συνήθως ο δότης επιλέγει τη θέση της εγκατάστασης και οι καταναλωτές είναι ελεύθεροι να επιλέξουν. Στους αυστηρούς όρους σύμφωνα με τους οποίους ο λιανοπωλητής δεν έχει το δικαίωμα να ασχοληθεί με καταναλωτές άλλων περιοχών ή κατηγοριών (πχ παράδοση μόνο σε επιχειρήσεις) δημιουργούνται προβλήματα ελέγχου, επειδή ο δότης πρέπει να είναι σε θέση να εξετάζει τον πελάτη του κάθε λήπτη, με σημαντικό κόστος, και να αποδείξει υπαιτιότητα του λήπτη.

6. Αποκλειστική διάθεση (exclusive dealing obligations). Ο λήπτης αναλαμβάνει την υποχρέωση αποκλειστικής δραστηριότητας στα αγαθά του συστήματος ή τουλάχιστον σε μη ανταγωνιστική βάση.
7. Αποκλειστικότητα προμηθειών (tie in). Αφορά τόσο το βασικό προϊόν, όσο και άλλα συμπληρωματικά προϊόντα. Εξυπακούεται η δυνατότητα του δότη να ελέγχει τις εισροές του λήπτη.
8. Λοιποί όροι. Οι όροι αυτοί αφορούν την τεχνική βοήθεια, εκπαίδευση, ποιότητα προϊόντος, διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο κλπ, και αποτελούν υποχρεώσεις του δότη.



Διαχρονική πορεία δαπανών - εσόδων δικαιιοπάροχου

Διάγραμμα 3

### 2.3.3 Επιδράσεις των όρων Franchising στην αποδοτικότητα του συστήματος και την οικονομική ευημερία

Η αυτόνομη συμπεριφορά κάθε μέλους ενός κάθετου συστήματος παραγωγού – χονδρεμπόρου και λιανοπωλητών σε σχέση με μεταβλητές – στόχους, δηλαδή τιμή,

ποιότητα προϊόντος, επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών, επιλογές εισροών, που γίνεται με στόχο τη μεγιστοποίηση του ατομικού κέρδους, αγνοεί τις επιπτώσεις των επιλογών στα λοιπά μέλη του συστήματος. Συνέπεια αυτού είναι η δημιουργία εξωτερικότητων, οι οποίες μειώνουν την οικονομική αποτελεσματικότητα.

Στο Franchising, τα συμβαλλόμενα μέρη χρησιμοποιούν τους όρους (vertical restraints) για να συντονίσουν τη δραστηριότητα τους με στόχο την αύξηση των κερδών των μερών, παράλληλα με τη βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας του δικτύου. Οι όροι πέρα από τον έλεγχο μεταβλητών – στόχων αφορούν επίσης τη συμμετοχή στον κίνδυνο, προστασία πνευματικής ιδιοκτησίας (τεχνολογία, σήματα), περιορισμό ευκαιριακής συμπεριφοράς, μέρισμα κερδών, κ.α. Ποιοι τελικά όροι θα περιληφθούν στη σύμβαση εξαρτάται από το είδος των προβλημάτων λειτουργίας που δυνητικά θα υπάρξουν στο μέλλον και είναι δυνατόν να απειλήσουν τα κέρδη του συστήματος. Εκτός από τις επιπτώσεις στην αποδοτικότητα του συστήματος, ιδιαίτερη σημασία από την άποψη της οικονομικής πολιτικής έχουν οι επιπτώσεις στην κατανάλωση και στην κοινωνική ευημερία.

Ο προσδιορισμός των συνεπειών των όρων (όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 1) δεν γίνεται ανά όρο αλλά κατά περίπτωση. Η παράθεση των δεδομένων θεωρείται σκόπιμη ως προσπάθεια καταγραφής της συμπεριφοράς των φορέων και της λειτουργίας των οικονομικών μεταβλητών που υπεισέρχονται σε ένα σύστημα franchising. Ειδικότερα:

- Εξετάζονται καταστάσεις, το είδος και η λειτουργία αγοράς, σχέσεις συμβαλλομένων, όπου είναι δυνατόν να γίνει χρήση διάφορων όρων με τελικό σκοπό την ανάπτυξη του κέρδους. Δηλαδή στην ίδια κατάσταση μπορεί να χρησιμοποιηθούν διάφοροι όροι, ή ο ίδιος όρος να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικές καταστάσεις.

- Επίσης, ένας όρος μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο ελέγχου ή εφαρμογής ενός άλλου όρου δικαιόχρησης. Για παράδειγμα, η ποσότητα των υλικών συσκευασίας που προμηθεύει ο δότης για την κατά προσέγγιση εκτίμηση του κύκλου εργασιών του λήπτη.

<b>Μορφή αγοράς</b>	<b>Επιδιωκόμενος Στόχος</b>	<b>Συμπεριφορά Φορέων Συστήματος Εφαρμοζόμενοι Όροι</b>
Μονοπώλιο	Έλεγχος Τιμής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανεξάρτητη συμπεριφορά</li> <li>• Δημιουργία αρνητικής εξωτερικότητας</li> </ul>
Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός (Franchising)	Έλεγχος Τιμής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξαρτημένη συμπεριφορά</li> <li>• Δημιουργία αρνητικής εξωτερικότητας                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Καθορισμός τιμής λιανικής</li> <li>✓ Καθορισμός ανώτατης τιμής λιανικής</li> <li>✓ Καθορισμός ελάχιστου όγκου πωλήσεων</li> </ul> </li> </ul>
Ανταγωνιστική Αγορά (Franchising)	Έλεγχος Τιμής	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η λιανική τιμή είναι δεδομένη για τους λήπτες</li> <li>• Ο δότης εκτός από τον καθορισμό της χονδρικής τιμής πρέπει να λάβει υπόψη την ποιότητα του προϊόντος, την οργάνωση της προσπάθειας και διάθεσης και προβολής</li> <li>• Για την αποφυγή του ενδοεπιχειρησιακού ανταγωνισμού με διακριτικές τιμές γίνεται καθορισμός αποκλειστικότητας χώρου για το λήπτη και έτσι περιορίζεται χωρικά η διακριτική τιμή</li> </ul>
Έλλειψη Ανταγωνισμού μεταξύ Ληπτών του ίδιου Συστήματος	Έλεγχος know-how	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών με παράλληλη αύξηση τιμής</li> </ul>
Ανταγωνισμός μεταξύ Ληπτών του ίδιου Συστήματος	Έλεγχος know-how	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία προβλήματος υποβάθμισης ποιότητας (free rider). Αντιμετώπιση με αποκλειστικότητες, ελάχιστη τιμή, καθορισμός ποιότητας ή/και υπηρεσιών, κλπ</li> <li>• Η απόφαση εξαρτάται από το δότη μετά από έλεγχο του κόστους (διαφυγόντα κέρδη) – ωφελειών</li> </ul>
Ολιγοπώλιο	Έλεγχος Εισροών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εφόσον υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης ο δότης εφαρμόζει royalty στην τιμή παραγωγού παράλληλα με τον καθορισμό ανώτατης τιμής</li> </ul>

**Πίνακας 1**

Με άλλα λόγια, εξετάζεται με ποιο τρόπο χρησιμοποιούνται οι όροι δικαιόχρησης για το συντονισμό της τιμολογιακής πολιτικής, των υπηρεσιών λιανοπωλητή, τη ποιότητας του προϊόντος και των εισροών του δότη. Επίσης, εξετάζεται η χρήση των όρων για την κατανομή του κινδύνου της επένδυσης και τον καθορισμό της συμπεριφοράς εκάστου. Επισημαίνεται ότι η κατεύθυνση των επιπτώσεων αναφέρεται στην πιθανότερη εκδοχή και δεν πρέπει να αποκλείεται διαφορετική έκβαση σε ακραίες περιπτώσεις<sup>34</sup>.

Μορφή αγοράς	Επιπτώσεις			
	Αποτελεσματικ/τα Συστήματος	Πλεόνασμα Συστήματος	Πλεόνασμα Καταναλωτή	Κοινωνική Ευημερία
Μονοπώλιο	Μείωση σε σχέση με την εξαρτημένη συμπεριφορά	Μείωση	Μείωση	Μείωση
Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός (Franchising)	Αύξηση σε σχέση με την ανεξάρτητη συμπεριφορά	Αύξηση	Αύξηση	Αύξηση
Ανταγωνιστική Αγορά (Franchising)	Αύξηση ή μείωση σε σχέση με την εξαρτημένη συμπεριφορά ανάλογα με την πληροφόρηση του δότη στον προσδιορισμό τιμής	Αύξηση ή μείωση	Απροσδιόριστη	Απροσδιόριστη
Έλλειψη Ανταγωνισμού μεταξύ Ληπτών του ίδιου Συστήματος	Αύξηση	Αύξηση	Αύξηση ή μείωση	Απροσδιόριστη
Ανταγωνισμός μεταξύ Ληπτών του ίδιου Συστήματος	Εάν η υποβάθμιση είναι σημαντική τότε: Αύξηση Εάν η υποβάθμιση δεν είναι σοβαρή, τότε: Αύξηση	Αύξηση  Αύξηση	Αύξηση  Απροσδιόριστη	Αύξηση  Απροσδιόριστη
Ολιγοπώλιο	Οι επιπτώσεις δεν προσδιορίζονται. Διάφορες εκδοχές είναι πιθανές, οι οποίες εξαρτώνται από την ελαστικότητα ζήτησης στην αγορά του τελικού προϊόντος, την ελαστικότητα υποκατάστασης παραγωγικών συντελεστών και το βαθμό ανταγωνισμού.			

**Πίνακας 1 (Συνέχεια)**

<sup>34</sup> Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο, Δ. Καζή, Θ.

### 2.3.4 Επίδραση Franchising στον Ανταγωνισμό

---

**Θετική επίδραση:** Προϋπόθεση για αύξηση του ανταγωνισμού είναι η δυνατότητα πλήρους υποκατάστασης του προϊόντος. Δηλαδή να είναι σε θέση ο καταναλωτής να αγοράσει από άλλες αλυσίδες ή μεμονωμένους προμηθευτές. Ο όρος πρέπει να ικανοποιείται τόσο στο επίπεδο του δότη (να υπάρχουν δηλαδή και άλλες μάρκες που να θεωρούνται από τον καταναλωτή ισάξιες), όσο και στο επίπεδο του λήπτη (να υπάρχουν δηλαδή ανταγωνιστικά καταστήματα που να διαθέτουν το εν λόγω αγαθό).

Η διπλή ανταγωνιστική αγορά είναι απαραίτητη στην περίπτωση που υπάρχουν λίγοι δότες και πολλοί λήπτες. Οι πρώτοι μπορεί να έχουν δύναμη στην αγορά τους και έτσι να μην επιτρέπουν την ανάπτυξη του ανταγωνισμού στο επόμενο επίπεδο.

Επίσης, η ύπαρξη ανταγωνισμού αποτρέπει το σύστημα να προβεί σε ενέργειες μη αποτελεσματικές. Επιτυγχάνεται δηλαδή καλύτερος έλεγχος στην τιμολογιακή πολιτική, το προσφερόμενο προϊόν κλπ. Εάν υπάρχει κάποιος βαθμός ελέγχου της αγοράς, οι κάθετοι περιορισμοί που έχουν στόχο την αύξηση του κέρδους του συστήματος, δεν αυξάνουν απαραίτητα την αποτελεσματικότητα του και το πλεόνασμα του καταναλωτή. Εάν υπάρχει ανταγωνισμός, αποφάσεις που μειώνουν την αποτελεσματικότητα και το πλεόνασμα του καταναλωτή δεν οδηγούν σε κερδοφορία. Στις πραγματικά ανταγωνιστικές αγορές, συστήματα που προβαίνουν σε τέτοιες αποφάσεις ωθούνται εκτός αγοράς από πιο αποτελεσματικά συστήματα.

Ο ανταγωνισμός μέσα στο σύστημα (intra brand) δεν είναι απαραίτητος για μια ανταγωνιστική αγορά, εκτός εάν υπάρχουν ανταγωνιστές εκτός του συστήματος (μεμονωμένα ή συνδεδεμένοι). Ο ανταγωνισμός μεταξύ συστημάτων (inter brand) πλησιάζει περισσότερο την έννοια του ανταγωνισμού στην αγορά, μεταξύ σημάτων



και λιανοπωλητών, δηλαδή σε όλα τα στάδια της διανομής, ώστε να εξασφαλιστεί οικονομική αποτελεσματικότητα.

Τα θετικά αποτελέσματα στον ανταγωνισμό συνήθως είναι δυναμικά, δηλαδή προϋποθέτουν επαρκή χρονική περίοδο. Οι κάθετες συμφωνίες χρησιμοποιούνται όταν αυξάνουν τα κέρδη του συστήματος διανομής και πιθανόν την αποτελεσματικότητα. Εάν το τελευταίο δεν συμβαίνει μακροχρόνια, τούτο θα προκαλέσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η οποία θα αυξήσει τον ανταγωνισμό και το πλεόνασμα. Το τελικό αποτέλεσμα εξαρτάται από την αρχική μείωση και την τελική αύξηση της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνισμού.

Η αύξηση του ανταγωνισμού μπορεί να γίνει με την είσοδο νέων μονάδων δοτών, με την ανάπτυξη υπαρχόντων ληπτών, ή με τη δημιουργία νέων ληπτών. Μάλιστα, η γεωγραφική εξάπλωση υπαρχόντων συστημάτων εξυπηρετεί το στόχο της ανάπτυξης του ενδοκοινοτικού εμπορίου στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Οι συμβάσεις Franchising προστατεύουν το επιχειρηματικό σύστημα (business format) ή την πνευματική ιδιοκτησία του δότη, ειδικά στην περίπτωση που δεν μπορεί να προστατευθεί από δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, σήματα κλπ. Επίσης αυξάνουν την απόδοση know-how για το δότη και είτε οδηγούν σε αύξηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος και των κερδών, είτε μόνο στην αύξηση των κερδών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυξάνεται και το συνολικό πλεόνασμα. Το γεγονός αυτό, σε βάθος χρόνου, προκαλεί επενδύσεις με υψηλή αποδοτικότητα, δηλαδή αύξηση του ανταγωνισμού και του συνολικού πλεονάσματος.

Επιπλέον, οι συμβάσεις Franchising επιτρέπουν τη διάχυση της πληροφόρησης σε σχέση με την τεχνογνωσία οργάνωσης – διάθεσης και παρά τους περιοριστικούς όρους χρήσης που τους θέτουν, βελτιώνουν μακροχρόνια τη συνολική παραγωγικότητα.

**Αρνητική επίδραση:** Στόχος του Franchising είναι η αύξηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας και των κερδών του συστήματος. Η αύξηση των κερδών είναι δυνατόν να γίνει και μέσω της μείωσης του ανταγωνισμού. Το ερώτημα είναι πότε μπορεί να συμβεί αυτό.

Οι κάθετοι περιορισμοί μπορεί να συμβάλλουν στη δημιουργία συνενώσεων (cartel) είτε σε ανώτερο στάδιο (παραγωγός/δότης) είτε σε κατώτερο (λιανοπωλητές/λήπτες). Τα σχήματα αυτά αφορούν υπάρχουσες μονάδες και είναι βραχυχρόνια ανάλογα με τις δυνατότητες εισόδου νέων μονάδων στην αγορά. Εντούτοις, μόνο σε ειδικές περιπτώσεις είναι δυνατόν τα μέλη franchising να αποκτήσουν/διατηρήσουν δεσπόζουσα θέση στην αγορά, εάν δηλαδή οι συνθήκες της αγοράς το επιτρέπουν (έλλειψη υποκατάστατων προϊόντων, περιορισμένος αριθμός πωλητών στην αγορά, ελλιπής πληροφόρηση αγοραστών, κλπ).

Οι όροι, οι οποίοι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία συνενώσεων δοτών, μπορεί να είναι ο καθορισμός της τιμής μεταπώλησης ή/και η μείωση του ανταγωνισμού μέσα στο σύστημα με τον καθορισμό πχ αποκλειστικών περιοχών. Υποστηρίζεται ότι οι πρακτικές αυτές μπορεί να χρησιμεύσουν ως μέσο ελέγχου των μελών μιας συνένωσης, επειδή αποτρέπουν/μειώνουν τον ανταγωνισμό τιμών μεταξύ δοτών.

Οι συνενώσεις λιανοπωλητών είναι σαφώς δυσκολότερο να πραγματοποιηθούν. Ορισμένοι όροι είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για να μειώσουν ή και να εξαφανίσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ ομοειδών σημάτων, δημιουργώντας συνενώσεις λιανοπωλητών με στόχο τον καθορισμό τιμής, τον περιορισμό της προσφερόμενης ποσότητας, τη χωρική κατανομή της αγοράς. Όμως κάτι τέτοιο

μοιάζει απίθανο να συμβεί σε συστήματα τα οποία έχουν ως αντικείμενο τη νόμιμη μεταβίβαση δικαιωμάτων (know-how) franchising από το δότη στο λήπτη<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο, Δ. Καζή, Θ. Τσαγκούρη, Αθήνα 2004 σελ.31

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Νομοθεσία Franchising

---

### 3. Νομικό Πλαίσιο του Franchising

#### 3.1 Εισαγωγή στο Νομικό Πλαίσιο του Franchising

---

Η μεγάλη και διαρκώς αυξανόμενη εξάπλωση του Franchising και στην ελληνική αγορά ως της πιο πρόσφορης μορφής κάθετης εμπορικής συνεργασίας (η οποία μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σύγχρονου εμπορίου και των οικονομικών συναλλαγών υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου) είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο και αποδεκτό από όλους (επιχειρηματίες, κρατικούς φορείς, νομικούς, σύμβουλους επιχειρήσεων κλπ.).

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση, όπως συμβαίνει σε άλλα κράτη. Η ανεπάρκεια της υφιστάμενης νομοθεσίας είναι αυταπόδεικτη. Σήμερα τα προβλήματα που αναφέρονται σε μια συμβατική σχέση Franchising εμπίπτουν σε πολλές διατάξεις και νομοθετήματα, όπως στον Αστικό Κώδικα, στο νόμο για τον αθέμιτο ανταγωνισμό, στον νόμο για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού, στον νόμο για την προστασία των καταναλωτών και σε μια σειρά άλλων νόμων. Μόνο ο αριθμός τους κάνει φανερή τη δυσκολία των συμβαλλομένων να γνωρίζουν που θα πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους, ώστε να μην ανακλύσουν δυσεπίλυτα προβλήματα. Έτσι, θεωρείται ότι ένα ξεχωριστό νομοθέτημα θα οδηγούσε σε ομαλότερη λειτουργία της αγοράς, οπότε θα ήταν περισσότερο εξασφαλισμένα και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, Franchisor, Franchisees, αλλά και οι καταναλωτές.

Τα προβλήματα λοιπόν που ενδεχομένως θα ανακλύσουν από τη λειτουργία μίας Σύμβασης Franchising θα επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του

Αστικού Κώδικα. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις Συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, ο Νόμος 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, ο Νόμος 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ. που μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise (εκτός του Βιομηχανικού Franchise που δεν καλύπτεται) για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας.

Θα πρέπει λοιπόν, να συνταχθεί και να ισχύει ένα Ειδικό Νομοθέτημα για το Franchising έτσι ώστε τα Μέρη (ο Franchisor και ο Franchisee) να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους Σύμβασης όσο και κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα αναφύουν κατά τη λειτουργία της Σύμβασης. Τέλος, είναι απαραίτητη η σύνταξη και θέση σε ισχύ ενός Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising ο οποίος δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα πρακτικό σύνολο ουσιωδών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσοι ασχολούνται με το Franchise, δηλ. τόσο τους Franchisors και Franchisees όσο και τους Συμβούλους Franchise<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> “Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές”, Andersen, Arthur, Εμπορική Τράπεζα, Afisorama, ICAP 1998. σελ. 38

## **3.2 Νομοθετική αντιμετώπιση του franchising σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης**

### **3.2.1 Πλαίσιο**

---

Η Κοινοτική νομοθεσία που αφορά τη δικαιόχρηση εμπίπτει στις διατάξεις περί ανταγωνισμού και ειδικότερα στη Συνθήκη της Ρώμης (άρθρο 85)<sup>37</sup>.

### **3.2.2 Ιστορικό**

---

Οι συμφωνίες Franchise περιλαμβάνουν βασικά άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή σύμβολα καθώς και τεχνογνωσία και μπορούν να συνδυασθούν με περιορισμούς ως προς την προμήθεια ή την αγορά προϊόντων και την αποκλειστική διανομή.

Η Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε αρχικά τον Κανονισμό περί εφαρμογής της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών. Εξειδικεύοντας την νομοθεσία εξέδωσε στη συνέχεια τον Κανονισμό αριθ. 4087/1988 σε κατηγορίες συμφωνιών δικαιόχρησης. Ο Κανονισμός αυτός κάλυπτε τις συμφωνίες για τη λιανική πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών προς τελικούς χρήστες ή για συνδυασμό και των δύο με σκοπό την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των πελατών τους. Δεν κάλυπτε συμφωνίες βιομηχανικής δικαιόχρησης (μεταποίηση προϊόντων) ούτε συμφωνίες δικαιόχρησης για τη χονδρική πώληση προϊόντων.

Ο Κανονισμός προσδιόριζε τους περιορισμούς και τις υποχρεώσεις δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου που δεν θεωρείται ότι εμποδίζουν την εφαρμογή του. Προσδιόριζε επίσης είδη περιορισμών που δεν μπορούν να γίνουν αποδεκτοί βάσει του ίδιου Άρθρου. Περιλάμβανε τις ρήτρες που επιτρέπεται να περιέχουν οι συμφωνίες. Τέλος,

προδιέγραφε τη δικαιοδοσία παρέμβασης της Επιτροπής καθώς και διαδικασίες για τη χορήγηση εξαιρέσεων από την Επιτροπή σε αμφισβητούμενες περιπτώσεις συμφωνιών δικαιόχρησης. Ο Κανονισμός αυτός, εκτιμάται ότι συνέβαλε πολύ στην ανάπτυξη της δικαιόχρησης στην Ε.Ε. Η ισχύς του οποίου έληγε στις 31.12.1999.

Η Επιτροπή της Ε.Ε., κατέληξε στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται μια πιο απλή, ευέλικτη και εξειδικευμένη νομοθεσία που να αφορά όλα τα είδη των κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο, συμπεριλαμβανομένων της μεταποίησης, της ενσωμάτωσης και της επιλεκτικής διανομής, ώστε να διασφαλίζεται παντού ίση μεταχείριση. Χρειαζόταν επίσης νομοθετικό πλαίσιο για συμφωνίες που συνάπτονται ανάμεσα σε περισσότερες από δύο επιχειρήσεις. Έτσι εξέδωσε τον νέο Κανονισμό 2790/1999, που ισχύει σήμερα και περιγράφεται κατωτέρω.

Από 1.1.2002, όλες οι συμφωνίες δικαιόχρησης οφείλουν να είναι εναρμονισμένες με το νέο Κανονισμό, ο οποίος θέτει ως όριο για το επιτρεπτό των περιοριστικών διατάξεων μερίδιο αγοράς του δικαιοπάροχου το 30%. Το μερίδιο αγοράς υπολογίζεται με βάση την αξία πωλήσεων των προϊόντων/υπηρεσιών της σύμβασης συν την αξία άλλων προϊόντων/υπηρεσιών που πωλεί ο δικαιοπάροχος, τα οποία λόγω των χαρακτηριστικών τους, των τιμών τους και της χρήσης τους θεωρούνται από την πλευρά του δικαιοδόχου ως συναφή με τα πρώτα.

### **3.2.3 Βασικές ρυθμίσεις**

---

Ο δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα να επιβάλλει μέγιστες τιμές πώλησης και να συνιστά ενδεικτικές αλλά όχι υποχρεωτικές τιμές. Αν και απαγορεύεται γενικά ο περιορισμός των πωλήσεων του δικαιοδόχου σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική

---

<sup>37</sup> Βλέπε παράρτημα: Συνθήκη της Ρώμης

περιοχή, υπάρχουν εξαιρέσεις που αφορούν ενεργητικές πωλήσεις σε άλλες περιοχές που ελέγχει άλλος δικαιοδόχος.

Όσο διαρκεί η σύμβαση δικαιόχρησης, δεν επιτρέπεται να επιβληθεί στον δικαιοδόχο υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού για διάστημα μεγαλύτερο των 5 ετών. Αν όμως ο δικαιοδόχος πωλεί σε χώρο που ενοικιάζει από τον δικαιοπάροχο, τότε η διάρκεια υποχρέωσης μη ανταγωνισμού διαρκεί και πέραν της πενταετίας και για όσο χρόνο ο δικαιοδόχος κατέχει τον χώρο αυτό.

Μετά τη λύση της σύμβασης απαγορεύεται να επιβληθεί στον δικαιοδόχο υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού για περισσότερο από ένα χρόνο. Δύναται όμως να επιβληθεί περιορισμός αόριστης διάρκειας στη χρήση και στην κοινοποίηση της τεχνογνωσίας που δεν έχει περιέλθει σε δημόσια χρήση.

Τέλος, επιτρέπεται στον δικαιοπάροχο να επιβάλλει στον δικαιοδόχο υποχρεώσεις σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εφόσον δεν πρόκειται για κύριο όρο της σύμβασης και οι υποχρεώσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τη χρήση και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της σύμβασης από τον δικαιοδόχο στους πελάτες του<sup>38</sup>.

### **3.3 Νομοθετική αντιμετώπιση της δικαιόχρησης στην Ελλάδα**

#### **3.3.1 Νομοθεσία**

---

Η διαδικασία της δικαιόχρησης στην Ελλάδα δεν έχει, μέχρι τώρα, αποτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Αντιμετωπίζεται κατά περίπτωση με την εφαρμογή του Ν. 703/1977 «περί ελέγχου των μονοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», όπως ισχύει μετά τον Ν.2296/95 και τον Ν.2323/95, του



Ν. 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού» και του Ν. 2239/1994 «περί σημάτων» αλλά και με την εφαρμογή διατάξεων του Αστικού Κώδικα για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης δικαιόχρησης.

Αρμόδιες ελληνικές αρχές για την εξέταση περιπτώσεων που αφορούν παραβάσεις της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού είναι η Επιτροπή Ανταγωνισμού, ο Υπουργός Εμπορίου και το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών.

### **3.3.2 Νομολογία**

---

Οι συμβάσεις Franchising απασχόλησαν και απασχολούν διεθνώς την επιστήμη και τη νομολογία και από πλευράς Δικαίου του Ανταγωνισμού. Περιπτώσεις κατά τις οποίες ασχολήθηκαν οι αρμόδιες ελληνικές αρχές με τέτοιες συμφωνίες ήταν εκείνες της ΠΗΓΗ Α.Ε. (1986), ΧΥΤΗΡΟΓΛΟΥ Α.Ε., HONDOS CENTER κλπ. Η Επιτροπή Ανταγωνισμού έκρινε ότι ορισμένοι όροι των συμβάσεων περιόριζαν τον ανταγωνισμό και κηρύχθηκαν άκυροι ως αντίθετοι προς το Άρθρο 1 του Ν. 703/77.

Η πρώτη υπόθεση δικαιόχρησης, με την οποία ασχολήθηκαν τα ελληνικά δικαστήρια, προέκυψε το 1995 (απόφ. Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών αριθ. 13118/95). Έκτοτε έχουν εκδικασθεί (κυρίως σε επίπεδο ασφαλιστικών μέτρων) 40-50 περιπτώσεις από τα Πρωτοδικεία Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Κέρκυρας και Πάτρας. Οι αποφάσεις στηρίχθηκαν στην ελληνική αγορά αλλά και στην κοινοτική νομοθεσία. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι ενάγοντες ήταν δικαιιοπάροχοι. Οι κυριότερες από τις επίμαχες ρήτρες των συμβάσεων ήταν ρήτρες εδαφικής προστασίας, καθορισμού τιμών, αποκλειστικότητας, απαγόρευσης ανταγωνισμού προς τον

---

<sup>38</sup> “Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο”, Δ. Καζή, Θ.

δικαιοπάροχο, δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, διατήρησης της φήμης και της ταυτότητας κλπ.

### **3.3.3 Μέτρα για τη διασφάλιση των συμβαλλομένων**

---

Ιδιαίτερη σημασία έχει η ανάγκη θεσμοθέτησης μιας υπό κρατική εποπτεία διαδικασίας δημοσιότητας και διαφάνειας (disclosure law) ως προς τα στοιχεία που αφορούν τις επιχειρήσεις οι οποίες φιλοδοξούν να αναπτυχθούν ως δικαιοπάροχοι<sup>39</sup>.

### **3.4 Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising**

---

Στη διασφάλιση της συνεργασίας των μελών μπορεί να συμβάλλει κατά πολύ η εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας. Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας για τη δικαιοχρησία έχει ως θεμέλιο του τον Κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Υιοθετώντας τον Κώδικα, η Ομοσπονδία αναγνώρισε ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους και άλλους όρους ή διατάξεις και ανέθεσε την ευθύνη για την παρουσίαση και εφαρμογή του Κώδικα στη χώρα τους στους κατ' ιδίαν Εθνικούς Συνδέσμους Franchise.

Η προσθήκη και η ερμηνεία που ακολουθεί τον Ευρωπαϊκό Κώδικα υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και ενεκρίθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise για την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising στην Ελλάδα<sup>40</sup>.

---

Τσαγκούρη, Αθήνα 2004

<sup>39</sup> “Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιοχρησίας στον Ελληνικό Χώρο”, Δ. Καζή, Θ. Τσαγκούρη, Αθήνα 2004

<sup>40</sup> Για τον Κώδικα Δεοντολογίας βλέπε συμπληρωματικά και παράρτημα: 1. Προσθήκη και ερμηνεία του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising

### 3.4.1 Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας

---

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (EFF) συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972. Μέλη της είναι οι εθνικοί σύνδεσμοι franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη.

Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως πχ μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το franchising. Τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF.

Οι σκοποί της EFF είναι, ανάμεσα σε άλλα, η συνεχής αμερόληπτη και επιστημονική μελέτη του franchising από κάθε πλευρά, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, η προαγωγή γενικά της βιομηχανίας franchise και των συμφερόντων των μελών της ειδικότερα.

Η EFF περιλαμβάνει επίσης μία Νομική Επιτροπή, η οποία απαρτίζεται από δύο δικηγόρους από κάθε εθνικό σύνδεσμο ή ομοσπονδία με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε θέματα franchise.

Η EFF έχει επιπλέον εγκαταστήσει μία Επιτροπή Διαιτησίας Franchise που είναι στη διάθεση μερών που προτιμούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους στην κρίση της.

Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως επίσης και ο Κανονισμός περί απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ στις 1 Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της.

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους δικηγόρους που ασχολούνται με το

franchise, αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας είναι το τελικό προϊόν της εργασίας που κατεβλήθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και τους συνδέσμους μέλη της (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία και Ηνωμένο Βασίλειο) σε συνεργασία με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Με τη συμμετοχή τους στην EFF, τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας και αναλαμβάνουν να μην τον καταργούν ή να μην τον τροποποιούν με οποιοδήποτε τρόπο. Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις και, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα με χωριστό έγγραφο, η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί.

Με την αναγνώριση της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise EFF τα μέλη της δεσμεύονται να επιβάλλουν στα μέλη τους την υποχρέωση να σέβονται και να εφαρμόζουν τις διατάξεις του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας. Επομένως, η τήρηση του Κώδικα είναι υποχρεωτική μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος.

#### **3.4.1.1 Ορισμός της Δικαιόχρησης σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας**

---

Η δικαιόχρηση είναι ένα σύστημα προώθησης προϊόντων ή/και υπηρεσιών η/και τεχνολογίας που βασίζεται πάνω σε μια στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, τον δικαιοπάροχο (δότη) και τους κατ' ιδίαν δικαιοδόχους (λήπτες), όπου ο δότης παρέχει στους κατ' ιδίαν

λήπτες το δικαίωμα και επιβάλει την υποχρέωση να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο του δικαιοπάροχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία κι επιβάλλει στον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο, με αντάλλαγμα μια άμεση ή έμμεση οικονομική αντιπαροχή, να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικαιοπάροχου ή/και το σήμα υπηρεσιών, know-how, επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το διαδικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας υποστηρίζοντας τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης δικαιόχρησης που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι' αυτό τον σκοπό.

#### **3.4.1.2 Καθοδηγητικές αρχές**

---

Ο δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου δικαιόχρησης που αποτελείται από αυτόν και τους κατ' ιδίαν δικαιοδόχους, του οποίου ο δικαιοπάροχος είναι ο μακροπρόθεσμος θεματοφύλακας.

#### **3.4.1.3 Οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου**

---

**Ο δικαιοπάροχος:** θα έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μία τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο δικαιόχρησης, θα είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης, θα παρέχει στον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

**Ο δικαιοδόχος:** θα καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου, θα παρέχει

στον δικαιούχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον δικαιούχο ή/και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και τα αρχεία του και τέλος δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know-how που του παρείχε ο δικαιούχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

#### **3.4.1.4 Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών**

---

Τα μέρη θα εφαρμόζουν δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο δικαιούχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν δικαιούχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωση της όπου αυτό επιβάλλεται. Τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκεις και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης και εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

#### **3.4.1.5 Ανεύρεση δικαιούχων, διαφήμιση και γνωστοποίηση**

---

- Η διαφήμιση για την ανεύρεση κατ' ιδίαν δικαιούχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις.
- Κάθε υλικό ανεύρεσης δικαιούχων, διαφήμισης και δημοσιότητας, που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι κατ' ιδίαν δικαιούχοι, θα είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό.
- Για να μπορούν οι υποψήφιοι δικαιούχοι να γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου μετά πλήρους γνώσεως, θα πρέπει να τους δίδεται αντίγραφο του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και να τους γνωστοποιείται εγγράφως, πλήρως και

επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για τη σχέση δικαιόχρησης και σε εύλογο χρόνο πριν από την κατάρτιση τέτοιων δεσμευτικών εγγράφων.

➤ Εάν ο δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ' ιδίαν δικαιοδόχο, θα πρέπει: πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο κατ' ιδίαν δικαιοδόχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε ανταποδοτική που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στον δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εσόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση, θα καθορίζει τη διάρκεια του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως. Επίσης ο δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή/και απορρήτου για την προστασία του know-how και της ταυτότητας του.

#### **3.4.1.6 Επιλογή των κατ' ιδίαν δικαιοδόχων**

---

Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να επιλέξει και να δέχεται ως κατ' ιδίαν δικαιοδόχους μόνον εκείνους που, μετά από εύλογη έρευνα, εμφανίζονται να διαθέτουν τα βασικά προσόντα, εκπαίδευση, προσωπική ποιότητα και οικονομικά μέσα επαρκή για να αναλάβουν την επιχείρηση - λήπτη.

#### **3.4.1.7 Η σύμβαση δικαιόχρησης**

---

Η σύμβαση δικαιόχρησης θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και τον παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας, παρουσιάζοντας χωρίς ασαφείς τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης όπως έχουν αναλυθεί<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

### 3.5 Φορολογική μεταχείριση της δικαιόχρησης

---

Δεν υπάρχει ειδική μεταχείριση της δικαιόχρησης από την ελληνική φορολογική νομοθεσία. Υφίσταται όμως αντίθεση των δικαιοπαρόχων ως προς τη φορολόγηση τόσο του δικαιώματος εισόδου (entry fee) με συντελεστή 20% όσο και των περιοδικών δικαιωμάτων (royalties) ως ποσοστού επί των πωλήσεων των δικαιοδόχων. Παρακάτω παρουσιάζεται αναλυτικότερα ο τρόπος φορολόγησης των εταιριών.

#### 3.5.1 Φορολογία Εταιριών

---

Είναι σκόπιμο να γίνει αναφορά στα ειδικότερα θέματα φορολογίας που σχετίζονται με το Franchising όπως είναι η έκπτωση των δαπανών του Franchisee. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι γενικές διατάξεις φορολογίας εισοδήματος που προβλέπονται για κάθε τύπο επιχείρησης.

Ειδικότερα:

Σύμφωνα με το Νόμο 2238/1994 (Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος), όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα από τους νόμους 2459/1997 και 2579/1998, τα δικαιώματα και οι αποζημιώσεις που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα, μεθόδους εμπορίας ή και διανομής, καθώς και από μεικτές επιχειρήσεις, κατά μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο, εκπίπτονται από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων αυτών μόνο μετά από έγκριση αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών, η οποία έχει συσταθεί για αυτό το σκοπό.

---

<sup>41</sup> [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)



Συγκεκριμένα όμως, για τα μισθώματα που καταβάλλονται για τη χρήση δικαιωμάτων Franchising, σύμφωνα με τη διευκρινιστική εγκύκλιο του Υπουργείου Οικονομικών 1047166/10364/B 0012/ ΠΟΛ. 1142-3 προβλέπονται τα εξής:

#### **i. Δικαιοδόχος (Franchisee)**

Προϋπόθεση για να εκπέσει ο λήπτης τα ποσά που καταβάλλει στο δότη είναι, εκτός από την προαναφερθείσα έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών, και η προηγούμενη κατάθεση του συμφωνητικού δικαιόχρησης στις αρμόδιες ΔΟΥ του δότη και του λήπτη (αν ο δικαιοδόχος έχει μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα).

Αν όμως ο δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπέσει φορολογικά καμία δαπάνη για τη χρήση των παραπάνω δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή τεκμαίρεται ότι ωφελεί – έστω και έμμεσα – και των εκμισθωτή.

#### **ii. Δικαιοπάροχος (Franchisor)**

Εδώ διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

##### **1. Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησης του**

Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περίπτωσης β της παρ. 1 του άρθρου 13 του Νόμου 2238/94, έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, αφού ο δότης αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα, χωρίς να δημιουργείται σε αυτόν αντίστοιχο εύλογο κόστος (πέραν φυσικά των εξόδων μεταβίβασης όπως πχ συμβολαιογραφικά, δικηγορικά κλπ.). Το κέρδος από την πώληση του δικαιώματος φορολογείται αυτοτελώς με συντελεστή 30%, ενώ σε περίπτωση αλλοδαπού δικαιοπαρόχου η φορολόγηση κρίνεται σύμφωνα με τις υπάρχουσες διμερείς

συμβάσεις για την αποφυγή της διπλής φορολογίας ή αν δεν υπάρχουν κατά τις γενικές διατάξεις. Το τίμημα αυτό αποτελεί κέρδος και καταχωρείται στην ομάδα 76 το ΕΓΛΣ.

## **2. Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών (δηλ. μισθώνεται)**

Στην περίπτωση αυτή διακρίνονται δύο υποπεριπτώσεις:

- (i) Παρέχεται η χρήση (υπάρχει μίσθωση) του σήματος και δημιουργείται έσοδο για το δικαιούχο, χωρίς αυτός να πραγματοποιεί κάποια δαπάνη για την απόκτηση του. Δηλαδή πρόκειται καθαρά για έσοδα από εκμετάλλευση δικαιωμάτων. Το έσοδο αυτό εμπίπτει επίσης στις διατάξεις της περίπτωσης β της παρ. 1 του άρθρου 13 του Νόμου 2238/1994, αφού θεωρείται ότι αλλάζει απλά ο τρόπος καταβολής του τιμήματος. Το έσοδο αυτό καταχωρείται στο λογαριασμό 75.09 «Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων».
- (ii) Η απόκτηση του εσόδου από αντιπαροχή – αντάλλαγμα (μίσθωμα) δικαιόχρησης συνοδεύεται από πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση, ως απόρροια έννομου συμφέροντος του δικαιούχου για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του παρεχόμενου μισθωμένου δικαιώματος.

Τα έσοδα της περίπτωσης αυτής καταχωρούνται στο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην ομάδα 9 του ΕΓΛΣ, όταν βέβαια υπάρχει σχετική υποχρέωση τήρησης της. Σε περίπτωση αλλοδαπού δικαιούχου τα μισθώματα αυτά (royalties) υπόκεινται σε παρακράτηση φόρου 20% εάν δεν

υπάρχει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας (μεταξύ Ελλάδος και της χώρας του δικαιοπαρόχου) ή στον όποιο συντελεστή προβλέπει η σχετική σύμβαση<sup>42</sup>.

### **3.6 Νομιμότητα και παρανομία στη σύμβαση franchise**

#### **3.6.1 Μια επισκόπηση των κυριοτέρων ρητρών**

---

Η ανάλυση των κυριοτέρων ρητρών μιας σύμβασης Franchise, και των συνήθων νομοθετικών παραβιάσεων καθίσταται επιτακτική, προκειμένου να διαμορφώσουν οι υποψήφιοι Franchisors και Franchisees μια σφαιρική άποψη περί της νομιμότητας της σύμβασης και να καταστούν ικανοί να εντοπίσουν τυχόν παρεκκλίσεις από αυτήν.

Η σύμβαση Franchise περιέχει ρήτρες στις οποίες προσδιορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών. Πλην όμως, δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που οι ρήτρες αυτές είναι παράνομες, καταπλεονεκτικές και καταχρηστικές και στόχο έχουν να αποσπάσουν δυσανάλογα οφέλη για κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη, συνήθως για τον Franchisor (λεόντειες συμβάσεις). Δεν πρέπει, άλλωστε, να παραβλέπεται το γεγονός ότι οι περισσότερες από τις συμβάσεις Franchise είναι συμβάσεις προσχώρησης, συμβάσεις δηλαδή προκατασκευασμένες και διαμορφωμένες για να εξυπηρετούν σχεδόν αποκλειστικά τα συμφέροντα του Franchisor, των οποίων το περιεχόμενο επιβάλλεται στον Franchisee για να εισέλθει στο δίκτυο.

---

<sup>42</sup> Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές, Andersen, Arthur, Εμπορική Τράπεζα, Afisorama, ICAP 1998, σελ. 47

### 3.6.2 Ρήτρα εδαφικής αποκλειστικότητας

---

Με τη ρήτρα αυτή ο Franchisor αναλαμβάνει την υποχρέωση να παράσχει αποκλειστικά στον Franchisee την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή (παραχωρηθείσα περιοχή). Η ρήτρα αυτή οδηγεί σε μία κατανομή των αγορών και, επομένως, κατ' αρχήν, περιορίζει τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα όμως με το προοίμιο του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988 αριθ. 9 η περιορισμένη εδαφική προστασία που παραχωρείται στον Franchisee είναι απαραίτητη για την προστασία της επένδυσής του, πλεονέκτημα που περισσότερο αναλύθηκε στην Απόφαση της Επιτροπής Ανταγωνισμού 252/1995, σύμφωνα με την οποία η παραχώρηση μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής στον Franchisee είναι αναγκαία για να πεισθεί τούτος να αναλάβει τον κίνδυνο να ενταχθεί στο δίκτυο, προβαίνοντας σε δικές του επενδύσεις και καταβάλλοντας δικαιώματα σχετικώς υψηλά στο Franchisor, ενέργειες στις οποίες πιθανώς να μην προέβαινε, εάν δεν εξασφαλιζόταν ότι η επένδυσή του θα είναι αποδοτική.

Σύμφωνα με το άρθρο 2 στοιχ. α του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988 η ρήτρα εδαφικής αποκλειστικότητας συνεπάγεται για τον Franchisor τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- Να μην παραχωρεί σε άλλους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται το σύνολο ή μέρος του πακέτου Franchise στην ίδια γεωγραφική περιοχή
- Να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το σύνολο ή μέρος του πακέτου Franchise στην ίδια γεωγραφική περιοχή ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise
- Να μην παρέχει σε τρίτους που είναι εγκατεστημένοι και δραστηριοποιούνται στην ίδια περιοχή τα προϊόντα που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise

Η γεωγραφική περιοχή που παραχωρείται στον Franchisee προς ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας πρέπει να οριοθετείται με σαφήνεια στη σύμβαση Franchise, με στόχο την άρση αμφισβητήσεων. Για το λόγο αυτό απεικονίζεται, συνήθως, σε χάρτη, που επισυνάπτεται στη σύμβαση. Η γεωγραφική περιοχή μπορεί να συμπίπτει με τα όρια ενός νομού, μιας συνοικίας, ενός εμπορικού τετραγώνου ή και μιας ολόκληρης χώρας, εάν πρόκειται για Master Franchise. Πλην όμως, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να είναι τέτοιας έκτασης και τέτοιας εμπορικής-καταναλωτικής προσελκυσιμότητας, που να επιτρέπει τη βιωσιμότητα και κερδοφορία της επιχείρησης του Franchisee, σύμφωνα με τη συνήθη πορεία των πραγμάτων.

Στην πράξη, η έννοια της γεωγραφικής περιοχής δεν απαντάται σε όλες τις συμβάσεις Franchise, αλλά εμφανίζονται παραλλαγές, όπως η κατανομή μιας ευρύτερης περιφέρειας ανάλογα με τον πληθυσμό (π.χ. εγκατάσταση ενός Franchisee ανά 100.000 πληθυσμού, που οδηγεί σε εγκατάσταση περισσότερων του ενός Franchisees).

### **3.6.3 Ρήτρα καταστήματος**

---

Με τη ρήτρα αυτή ο Franchisee αναλαμβάνει την υποχρέωση να εκμεταλλεύεται το πακέτο Franchise στους χώρους που αναφέρονται στη σύμβαση, δηλαδή στο κατάστημα που χρησιμοποιείται για την εκμετάλλευση του Franchise (άρθρο 2 στοιχ. γ του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988). Το κατάστημα (έδρα) του Franchisor νοείται ως χώρος που αναφέρεται στη σύμβαση, ακόμα και εάν η εκμετάλλευση του πακέτου Franchise απαιτεί μετακίνηση ή απομάκρυνση από αυτό (π.χ. franchise παροχής υπηρεσιών καθαρισμού κτιρίων) . Για λόγους προστασίας της ταυτότητας και της φήμης του δικτύου, ο Franchisee δεν επιτρέπεται να μεταφέρει το κατάστημά του σε

άλλο χώρο, χωρίς την έγκριση του Franchisor (άρθρο 2 παρ. 2 στοιχ. θ του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988). Πλην όμως, σύμφωνα με την Απόφαση ΔΕΚ στην υπόθεση 161/84 (υπόθεση Pronuptia de Paris GmbH κατά Pronuptia de Paris Schilgallis) είναι άκυρη, ως περιοριστική του ελεύθερου ανταγωνισμού, η ρήτρα που απαγορεύει στον Franchisee να ανοίξει δεύτερο κατάστημα, ρήτρα η οποία συνήθως τίθεται ως υποχρέωση του Franchisee να πωλεί τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες της σύμβασης Franchise μόνο μέσα από τους χώρους που καθορίζονται σε αυτή. Τούτο διότι, όπως δέχεται η απόφαση, “η πραγματική σημασία” της ρήτρας αυτής καταφαίνεται, αν συσχετισθεί με την υποχρέωση που αναλαμβάνει ο παραχωρητής (Franchisor) έναντι του παραχωρησιούχου (Franchisee) να εξασφαλίσει σε αυτόν σε ορισμένη περιοχή την αποκλειστικότητα του παραχωρηθέντος διακριτικού γνώρισματος. Για να τηρήσει την υπόσχεση που δίνει έτσι στον παραχωρησιούχο ο παραχωρητής οφείλει όχι μόνο να αναλάβει την υποχρέωση να μην εγκατασταθεί ο ίδιος στην περιοχή αυτή, αλλά επιπλέον να απαιτήσει από τους άλλους παραχωρησιούχους να δεσμευτούν να μην ανοίξουν άλλο κατάστημα εκτός από αυτό που έχουν. Τέτοιες ρήτρες καταλήγουν σε κάποιο καταμερισμό της αγοράς μεταξύ του παραχωρητή και των παραχωρησιούχων ή μεταξύ των παραχωρησιούχων και περιορίζουν κατ’ αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό του δικτύου”. Όπως όμως συνεχίζει η απόφαση «αυτό το είδος δεσμεύσεως συνιστά περιορισμό του ανταγωνισμού υπό την έννοια του άρθρου 85, παράγραφος 1 (ενν. Συνθήκης ΕΟΚ), εφόσον αφορά διακριτικό γνώρισμα πολύ διαδεδομένο», εφόσον δηλαδή πρόκειται για σήμα ή/και επωνυμία με μεγάλη φήμη και διακριτική δύναμη.

Μολονότι όμως, σύμφωνα με τα ανωτέρω επιτρέπεται στον Franchisee να ανοίξει δεύτερο κατάστημα στην ίδια γεωγραφική περιοχή, δεν επιτρέπεται να μεταβάλει την τοποθεσία του ήδη υπάρχοντος καταστήματός του χωρίς την έγκριση του Franchisor

(άρθρο 3 παρ. 2 στοιχ. 1 του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988). Τούτο είναι εύλογο, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις franchise προϊόντων, δεδομένου ότι ο Franchisor, σύμφωνα με την αρχή της ομοιομορφίας, έχει συμφέρον να καθορίζει την εικόνα των καταστημάτων του προς το κοινό και, ενδεχόμενα είχε εξαρτήσει την παραχώρηση της άδειας εκμετάλλευσης του πακέτου franchise στο συγκεκριμένο Franchisee από τη θέση και εμπορικότητα του συγκεκριμένου καταστήματός του. Η έγκριση, επομένως αυτή είναι απαραίτητη, προκειμένου να εξασφαλισθεί η διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου franchise. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, το δικαίωμα αυτό του Franchisor δεν πρέπει να ασκείται καταχρηστικά, οδηγώντας σε υπέρμετρο περιορισμό του Franchisee χωρίς σπουδαίο λόγο.

#### **3.6.4 Ρήτρα αποκλειστικής πώλησης/προμήθειας των προϊόντων του Franchisor**

---

Τα προϊόντα που αποτελούν αντικείμενο της σύμβασης Franchise πρέπει να προσδιορίζονται επαρκώς και με σαφήνεια ή στη σύμβαση ή σε παράρτημά της, που αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της. Ειδικότερα, όπως αποφάνθηκε η Επιτροπή Ανταγωνισμού στην υπόθεση 51/1997 (Υπόθεση Χόντος): «όρος... ο οποίος αναφέρεται σε υποχρεώσεις που έχει η δικαιοδόχος ως προς τα προϊόντα στα οποία αναφέρεται η σύμβαση, χωρίς να προσδιορίζει ποια είναι αυτά....θεωρείται υπερβολικά γενικός και ασαφής». Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 1 στοιχ. α και β του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988 επιτρέπεται να επιβάλλονται στον Franchisee οι ακόλουθες υποχρεώσεις, ως προς τα προϊόντα, εφόσον είναι αναγκαίες για την προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας του Franchisor ή για τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου Franchise:

- i. Να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο Franchisor
- ii. Να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον Franchisor ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, όταν, λόγω της φύσης των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του franchise, δεν είναι δυνατόν στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Franchisor μπορεί να επιβάλλει στον Franchisee να πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή των υπηρεσιών του, είτε α) προϊόντα που ανταποκρίνονται σε ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές, που ο Franchisor, κατά την κρίση του, έχει ορίσει, γεγονός που συνεπάγεται ότι προϊόντα αντίστοιχης ποιότητας μπορεί να ανευρεθούν και σε τρίτους προμηθευτές, μη απαραίτητα ελεγχόμενους από αυτόν (άρθρο 5 στοιχ. β του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988), είτε β) τα δικά του προϊόντα. Όπως μάλιστα ο ίδιος Κανονισμός ορίζει (άρθρο 1 παρ. 3 στοιχ. δ ) ότι ως προϊόντα του Franchisor νοούνται είτε α) τα προϊόντα που παράγονται από τον ίδιο τον Franchisor, είτε β) τα προϊόντα που παράγονται σύμφωνα με τις οδηγίες του από τρίτους ή/και φέρουν την επωνυμία ή το εμπορικό του σήμα.

Πλην όμως, ενώ ο Franchisor μπορεί να επιβάλλει υποχρέωση πώλησης ή χρησιμοποίησης των ανωτέρω προϊόντων, δε μπορεί να επιβάλλει υποχρέωση αποκλειστικής προμήθειάς τους, παρά μόνο αν πρόκειται για προϊόντα που κατασκευάζονται από τον ίδιο ή από τρίτους υποδεικνυόμενους από αυτόν και δεν ισχύουν αντικειμενικά ποιοτικές προδιαγραφές. Σε κάθε περίπτωση, η υποχρέωση αυτή δε μπορεί να οδηγήσει σε περιορισμό του Franchisee από το να προμηθεύεται τα



παραπάνω προϊόντα από άλλους Franchisees ή μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων, εφόσον αυτό υπάρχει (άρθρο 4 στοιχ. α του Κανονισμού ΕΟΚ 4087/1988). Όπως μάλιστα αποφάνθηκε η Επιτροπή Ανταγωνισμού στην προαναφερθείσα Απόφαση 51/1997 «ο όρος... ο οποίος αναφέρεται στην υποχρέωση της δικαιοδόχου να προμηθεύεται τα προϊόντα που αφορά η σύμβαση μόνο από προμηθευτές που υποδεικνύει η δικαιοπάροχος ... στο βαθμό που τα προϊόντα αυτά διατίθενται πέραν από τους προμηθευτές που υποδεικνύει η δικαιοπάροχος και μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων, μη ελεγχόμενων από αυτήν, περιορίζει τον ανταγωνισμό και πρέπει να θεωρηθεί ανίσχυρος».

Επίσης, το ΔΕΚ στην προαναφερθείσα υπόθεση 161/84 (υπόθεση Pronuptia de Paris GmbH κατά Pronuptia de Paris Schilgallis), αναλύοντας πότε μπορεί να μην ισχύουν αντικειμενικά ποιοτικές προδιαγραφές, αποφάνθηκε ότι “σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως στον τομέα των ειδών μόδας, μπορεί να μην είναι δυνατόν να καθορισθούν αντικειμενικοί κανόνες ποιότητας. Η επίβλεψη της τηρήσεως των κανόνων μπορεί, επίσης, λόγω του μεγάλου αριθμού των παραχωρησιούχων (ενν. Franchisees) να συνεπάγεται υπερβολικά υψηλό κόστος. Η ρήτρα που επιβάλλει στον παραχωρησιούχο (ενν. Franchisee) να πωλεί μόνο προϊόντα που προέρχονται από τον παραχωρητή ή από προμηθευτές που επιλέγονται από αυτόν πρέπει, υπό τις περιστάσεις αυτές, να θεωρηθεί απαραίτητη για την προστασία της καλής φήμης του δικτύου”<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Ιφιγένεια Παναγιώτα Καρπουζάκη, Δικηγόρος, FB/2000 ([www.franchise.gr](http://www.franchise.gr))

### 3.7 Προστασία του Καταναλωτή

---

Στα πλαίσια των συμβάσεων Franchise, γεννάται πρόβλημα σχετικά με την προστασία του καταναλωτή. Συγκεκριμένα, ένα σοβαρό ζήτημα είναι η προστασία της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των τρίτων (καταναλωτών), οι οποίοι συναλλάσσονται με τον εκάστοτε δικαιούχο, αγνοώντας την ιδιότητα του ως ανεξάρτητου επιχειρηματία, νομίζοντας ότι το κατάστημα του αποτελεί υποκατάστημα της γνωστής σε αυτούς καθιερωμένης αλυσίδας καταστημάτων (διεθνούς ή εγχώριας).

Ως γνωστόν, βασικό γνώρισμα του Franchising αποτελεί το γεγονός ότι κάθε μία επιχειρηματική μονάδα – τμήμα του δικτύου ενός συστήματος Franchise εμφανίζεται προς τα έξω με την ίδια εμπορική επωνυμία, τα ίδια προϊόντα τα οποία φέρουν το ίδιο σήμα, ομοιόμορφα διακοσμημένους χώρους εξυπηρέτησης πελατών κλπ., έτσι ώστε τελικά να δίνεται η εντύπωση προς τα έξω μιας επιχειρηματικής ενότητας. Συνεπώς δημιουργεί προβληματισμό, από πλευράς προστασία του καταναλωτή ο οποίος απευθύνεται για την αγορά προϊόντων σε γνωστή του από όνομα και σήμα επιχείρηση, το ζήτημα με ποιον τελικά αυτός συμβάλλεται και συνομολογεί τη σύμβαση πώλησης ή παροχής υπηρεσιών. Ειδικά δε αν ο τόπος σύναψης της, δηλαδή το κατάστημα του δικαιούχου, φέρει την επωνυμία της γνωστής σε αυτόν αλυσίδας καταστημάτων, ενώ οποιαδήποτε γνωστοποίηση του ονόματος του πραγματικού ιδιοκτήτη της συγκεκριμένης επιχείρησης είτε λείπει εντελώς είτε υπάρχει μεν, αλλά τυπωμένο στην ταμειακή απόδειξη που εκδίδεται μετά τη σύναψη της σύμβασης. Συνεπώς δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι η γνώση του πραγματικού ιδιοκτήτη της επιχείρησης, επηρέασε το σχηματισμό της δήλωσης βούλησης του καταναλωτή.

Στην πράξη και στη νομολογία έχουν όντως εμφανισθεί περιπτώσεις – όχι όμως σχετικές με το Franchising – που ένα πρόσωπο δεσμεύεται δικαιοπρακτικά, όχι βάσει της αρχής της αυτονομίας της βουλήσεως αλλά βάσει της αρχής της προστασίας εμπιστοσύνης των καλόπιστων τρίτων. Η περίπτωση αυτή, η οποία ονομάζεται «φαινόμενη» αντιπροσώπηση ή πληρεξουσιότητα», είναι η περίπτωση κατά την οποία ο αντιπροσωπευόμενος – εν προκειμένω ο franchisor – δεν παρέσχε μεν πληρεξουσιότητα, ούτε γνώριζε ή ανέχθηκε τη συμπεριφορά αντιπροσώπου του – εν προκειμένω του franchisee –, αλλά θα μπορούσε να τη γνωρίζει και να την είχε εμποδίσει, αν επεδείκνυε την προσήκουσα επιμέλεια. Από την άλλη πλευρά, ο συναλλαχθείς τρίτος δικαιούται – με βάση την καλή πίστη και τις αντιλήψεις των συναλλαγών – να πιστέψει ότι στον εμφανιζόμενο ως αντιπρόσωπο έχει παρασχεθεί πληρεξουσιότητα. Είναι αυτονόητο ότι για να θεωρηθεί ως υπάρχουσα η πληρεξουσιότητα πρέπει η συμπεριφορά του αντιπροσώπου να έχει κάποια διάρκεια ή έστω διάθεση διάρκειας. Εφόσον συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, καταλογίζεται στον αντιπροσωπευόμενο ότι με τη συμπεριφορά του δημιούργησε στους τρίτους εύλογη πεποίθηση περί ύπαρξης πληρεξουσιότητας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, αν με τις ενέργειες τους ο franchisor και ο franchisee σκόπιμα δημιουργούν στο καταναλωτικό κοινό εσφαλμένη εντύπωση για το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης του λήπτη (επειδή γνωρίζουν ότι η φήμη της επιχείρησης του δότη αποτελεί πόλο έλξης πελατών), τότε πρέπει ο καταναλωτής να προστατευθεί. Αυτό λοιπόν επιτυγχάνεται με την κατασκευή της «φαινόμενης αντιπροσώπησης». Τέτοιες όμως περιπτώσεις δεν έχουν εντοπισθεί σε σχέση με το franchising ούτε στην Ελλάδα αλλά ούτε και στο εξωτερικό.

Θεμέλιο προστασίας του τρίτου συναλλασσομένου και της αντίστοιχης δέσμευσης του αντιπροσωπευομένου αποτελούν ο διατάξεις ΑΚ 221, 224, 426 και επιβοηθητικά η 281.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, αντισυμβαλλόμενος του καταναλωτή είναι ο δικαιούχος και όχι ο δικαιούχος, και κατά συνέπεια ο καταναλωτής δύναται να στραφεί κατά του πρώτου. Δεδομένου βέβαια ότι κάτι τέτοιο είναι στην ουσία αντίθετο με την πραγματική βούληση των μερών, τα οποία θέλουν ο δικαιούχος, και όχι ο δικαιούχος, να δεσμεύεται από τη σύμβαση, θα πρέπει να το εξασφαλίσουν. Αυτό επιτυγχάνεται με το να ανακοινώσουν στον πελάτη – το αργότερο κατά τη σύναψη της σύμβασης – το όνομα του δικαιούχου και το γεγονός ότι αυτός και όχι ο δικαιούχος συμβάλλεται μαζί του στη συγκεκριμένη συναλλαγή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα και με την ανάρτηση ευανάγνωστης πινακίδας με αυτές τις πληροφορίες στο κατάστημα του δικαιούχου. Κάτι τέτοιο είναι σκόπιμο να ζητείται από το δικαιούχο μέσα στα πλαίσια των γενικών συναλλακτικών ηθών και της γενικότερης εποπτείας που ασκεί στην επιχείρηση του δικαιούχου.

Σε ότι αφορά στην ευθύνη για ελαττωματικά προϊόντα, είναι εφαρμοστέα τα άρθρα 6 και επόμενα του Νόμου 2251/1994 «περί προστασίας των καταναλωτών», νόμος εναρμονισμένος με την Κοινοτική Οδηγία 84/450/ΕΟΚ. Σε κάθε περίπτωση, τόσο ο Δικαιούχος παραγωγός όσο και ο Δικαιούχος διανομέας/προμηθευτής, ενίοτε δε μόνο αυτός, ευθύνονται απέναντι στους τρίτους καταναλωτές<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές”, Andersen, Arthur, Εμπορική Τράπεζα, Afisorama, ICAP 1998

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Franchising στη Ρουμανία

---

### 4. Επενδύσεις στη Ρουμανία

#### 4.1 Λίγα λόγια για τις επενδύσεις στη Ρουμανία

---

Οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης αποτελούν σήμερα ένα σημαντικό πόλο έλξης για επενδύσεις και, μεταξύ αυτών των χωρών, η Ρουμανία κατέχει μια εξαιρετική θέση λόγω της θέσης και των φυσικών της πόρων. Επιπλέον, είναι αδιαμφισβήτητα μια χώρα με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης και προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας πλούτου καθώς το επίπεδο των τιμών της είναι άκρως ελκυστικό.

Τα τελευταία χρόνια οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις (ΑΞΕ) στη Ρουμανία έχουν αυξηθεί δραματικά. Πιο συγκεκριμένα, έχουν αυξηθεί κατά 600% από το 2000, σε περίπου 13,6 δισεκατομμύρια δολάρια. Από τον Οκτώβριο του 2005 εισήχθησαν νέα ερεθίσματα για τους επενδυτές: δημιουργήθηκαν ευνοϊκότερες συνθήκες για IT και ερευνητικά κέντρα ιδιαίτερα στο ανατολικό τμήμα της χώρας (όπου συναντάμε και την περισσότερη ανεργία), γεγονός που έφερε και συνεχίζει να φέρνει περισσότερη προστιθέμενη αξία και κερδοφορία<sup>45</sup>.

#### 4.2 Προώθηση Επενδύσεων

---

Το promo “Επενδύστε στη Ρουμανία” είναι μια πρωτοβουλία της Διοίκησης Διεθνούς Εμπορίου του Υπουργείου Οικονομίας της Ρουμανίας για την προώθηση των ΑΞΕ στη χώρα. Το “Επενδύστε στη Ρουμανία” συμπληρώνει το κυβερνητικό έργο του κράτους. Βασικός σκοπός της πρωτοβουλίας είναι να προωθεί τη Ρουμανία γενικά ως έναν από τους πιο πρόσφορους τόπους για επενδύσεις.

Η πρωτοβουλία εστιάζεται στην ευαισθητοποίηση της διεθνούς επενδυτικής κοινότητας. Το Υπουργείο Εμπορίου παγκόσμιου δικτύου παρέχει την πλατφόρμα για την εκπαίδευση των διεθνών επενδυτών σχετικά με τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι επενδύσεις στη Ρουμανία.

Πιο συγκεκριμένα, το πρόγραμμα αυτό, καλωσορίζει όλες τις έρευνες και είναι εξοπλισμένο για να χρησιμεύσει ως πρώτο σημείο επαφής με τον ξένο επενδυτή για μια επένδυση στη Ρουμανία. Οι πρώτες συναντήσεις περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τη ρουμανική οικονομία καθώς και τη δυνατότητα συζητήσεων για τις ρουμανικές πολιτικές και τις βασικές διαδικασίες επένδυσης, μέσω της δημιουργίας επαφών με τους αρμόδιους φορείς. Επιπλέον, προσφέρει σε όλους τους δυνητικούς επενδυτές μια λίστα επαφών με όλες τις εταιρείες της Ρουμανίας στις οποίες μπορούν να επενδύσουν.

Εκτός από την παροχή βοήθειας σε ξένους επενδυτές, το “Επενδύστε στη Ρουμανία” λειτουργεί μέσω διάφορων οργανισμών ως μία φωνή στα πλαίσια της ομοσπονδιακής γραφειοκρατίας για την εξασφάλιση της ήδη προνομιακής θέσης των Ηνωμένων Πολιτειών στις άμεσες ξένες επενδύσεις της χώρας.

Τέλος, μέσω του ρόλου του διαμεσολαβητή του, το πρόγραμμα υποστηρίζει επίσης τους δυνητικούς και υφιστάμενους ξένους επενδυτές, όσον αφορά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στο πλαίσιο της γραφειοκρατίας<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign\\_direct\\_investment\\_in\\_Romania](http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment_in_Romania)

<sup>46</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign\\_direct\\_investment\\_in\\_Romania](http://en.wikipedia.org/wiki/Foreign_direct_investment_in_Romania)

### 4.3 Κίνητρα Επενδυτών

---

Τα τελευταία πέντε χρόνια η Ρουμανία έχει προσφέρει στους επενδυτές εξαιρετικές αποδόσεις τόσο στις επενδύσεις σε γη όσο και σε ακίνητα. Αυτό επιβεβαιώνεται από μία πρόσφατη έκθεση του οίκου Price Waterhouse Cooper (PWC), όπου δηλώνεται ότι "Η Ρουμανία είναι το υπ' αριθμόν ένα μέρος της Ευρώπης όπου μπορεί κάποιος να βγάλει λεφτά" και με την πρόσφατη ένταξη της Ρουμανίας στην ΕΕ το 2007 αυτή η τάση φαίνεται ότι θα συνεχιστεί, με βάση τους ακόλουθους λόγους:

#### 1. Οι ελκυστικές χαμηλές τιμές στα ακίνητα της Ρουμανίας

Παρά τη συνεχή άνοδο στις τιμές της γης και των ακινήτων, η αγορά της Ρουμανίας προσφέρει ακόμα τις ελκυστικότερες τιμές μεταξύ όλων των άλλων χωρών στην ΕΕ. Οι στατιστικές για τα τελευταία δύο χρόνια δείχνουν ότι οι τιμές τόσο της γης όσο και των κατοικιών, σε μερικές περιοχές έχουν τουλάχιστον διπλασιαστεί. Η γη, ειδικά, έχει αυξηθεί μέχρι και 5 φορές και οι ειδικοί συμπεραίνουν ότι η αγορά θα ακολουθήσει την ίδια πορεία και στα επόμενα πέντε με δέκα χρόνια.

#### 2. Η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση της Ρουμανίας

Η Ρουμανία έγινε πλήρες μέλος του ΝΑΤΟ το 2004 και προσχώρησε στην Ευρωπαϊκή Ένωση την 1η Ιανουαρίου, 2007. Η χώρα θα εισαγάγει επίσης το Ευρώ ως επίσημο νόμισμα. Αυτή η σημαντική αλλαγή θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε μια συγκριτική άνοδο των τιμών στη Ρουμανία σε σύγκριση με τις υπόλοιπες των ευρωπαϊκές χώρες. Αυτοί που έχουν επενδύσει στη Ρουμανία, ειδικότερα αυτοί που έχουν κάνει επενδύσεις στην ακίνητη περιουσία, θα ωφεληθούν από τη σημαντική αύξηση στις τιμές ακινήτων και θα αποκομίσουν εντυπωσιακά κέρδη όταν αποφασίσουν να πουλήσουν αυτά τα ακίνητα.

### **3. Ο ελκυστικός τουριστικός προορισμός**

Η Ρουμανία γίνεται όλο και περισσότερο γνωστή σαν ένας ελκυστικός και αξιόλογος τουριστικός προορισμός. Μετά από την εισαγωγή ορισμένων σημαντικών κοινωνικοοικονομικών και πολιτικών αλλαγών, το ξένο ενδιαφέρον για τη Ρουμανία έχει αυξηθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών και συνεχίζει να αυξάνεται. Οι περισσότεροι από τους πιο φημισμένους τουριστικούς προορισμούς της Ρουμανίας, χειμερινούς και καλοκαιρινούς, προσφέρουν εγκαταστάσεις και διευκολύνσεις μέσα στα πλαίσια των ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων.

### **4. Τοποθεσία**

Το Βουκουρέστι, η πρωτεύουσα της Ρουμανίας, απέχει μόλις 2 ώρες από το Λονδίνο αεροπορικά. Η υποδομή μεταφορών αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Το άνοιγμα των νέων αεροδρομίων και η βελτίωση του οδικού δικτύου ενισχύονται σημαντικά από τις ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις, με αποτέλεσμα την ισχυρή επίδραση στις επενδύσεις ακινήτων στη Ρουμανία.

### **5. Οι ξένες επιχειρήσεις επενδύουν ήδη**

Το 2006 παρουσιάστηκε το υψηλότερο επίπεδο από ποτέ στις επενδύσεις και όπως έντονα πιστεύεται, αυτή η τάση θα συνεχιστεί. Η άνοδος στην άμεση ξένη επένδυση δημιουργεί περισσότερες θέσεις εργασίας, αυξάνει την μεταφορά της τεχνολογίας και προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης στο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, δημιουργεί μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα στη διεθνή αγορά, επηρεάζει θετικά στην αύξηση των εξαγωγών και ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις για μεγαλύτερη παραγωγικότητα, που θα έχει σαν αποτέλεσμα την επιβολή φορολογίας επί των κερδών. Η αύξηση στους φόρους επί των κερδών διευκολύνει την επανεπένδυση σε έργα υποδομής, στην εκπαίδευση, στην ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και άλλα κοινωνικά προγράμματα.



Η αυξανόμενη ευημερία του ρουμανικού πληθυσμού που θα ακολουθήσει, (λόγω της ισχυρής οικονομικής ανάπτυξης) και η έλλειψη κατοικιών μέσα στις μεγάλες πόλεις (έλλειμμα περίπου 1 εκατομμύριο κατοικίες, από το οποίο το 30% είναι στο Βουκουρέστι), αναγκάζει τα άτομα να ψάξουν για ιδιόκτητη στέγη στην περιφέρεια και κατά συνέπεια η τιμή της γης και της ακίνητης περιουσίας αναγκαστικά μετακινείται προς τα πάνω. Άλλες περιοχές που έχουν πρόσφατα προσελκύσει επενδύσεις ακινήτων είναι οι επαρχίες της Dambovita, Ilfov, Prahova και του Brasov.

Άλλοι λόγοι για να επενδύσει κανείς στη Ρουμανία είναι:

- Η ισχυρή ετήσια αύξηση στους μισθούς και στην οικονομική ανάπτυξη
- Το χαμηλό επίπεδο ανεργίας (περίπου 7,7% το 2010)
- Η αυξανόμενη προσφορά στον τομέα των δανείων στέγης – υπάρχουν σχεδιασμοί για την εισαγωγή, στο άμεσο μέλλον, προγραμμάτων χρηματοδότησης στέγης μέχρι και 100% και το γεγονός ότι οι δανεισμοί στέγης συνεισέφεραν μόνο 2.4% στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Ρουμανίας το 2006, (σε σύγκριση με το 44% στην Ευρώπη και 60% στην Μεγάλη Βρετανία), δείχνουν σημαντικές προβλέψεις για ισχυρή ανάπτυξη.
- Η χαμηλή φορολογία: 16% τόσο στον εταιρικό όσο και στον ατομικό φόρο εισοδήματος<sup>47</sup>.

#### **4.4 Το Franchising στη Ρουμανία**

---

<sup>47</sup> <http://www.alexandros-srl.com/greek>

Το franchising στη Ρουμανία βρίσκεται σε πλήρη άνθιση, με ρεκόρ το 2004, χρονιά κατά την οποία 40 νέες εταιρείες άνοιξαν στη χώρα, ξεπερνώντας σε τζίρο τα 700 εκατομμύρια.

Το franchising αποτελεί μόλις το 7% της συνολικής δύναμης του εμπορίου στη χώρα και παρουσιάζει κατά μέσο όρο έσοδα τα οποία αγγίζουν τα 730 εκατομμύρια κατά μέσο όρο. Τα πρώτα συστήματα franchise εμφανίστηκαν κατά τη δεκαετία του '70, ενώ άρχισαν να παρουσιάζουν ιδιαίτερη ανάπτυξη μέσα στη δεκαετία του '90.

Οι παράγοντες οι οποίοι συνέβαλλαν σε αυτή τη γρήγορη ανάπτυξη των τελευταίων ετών είναι οι εξής:

- Η γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας στη χώρα
- Η αυξημένη επενδυτική κίνηση από το εξωτερικό
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής
- Η αλλαγή των προτιμήσεων των καταναλωτών

Χάρη σε αυτούς τους παράγοντες το franchise μέσα στο 2006 παρουσίασε μια ανάπτυξη της τάξεως του 50% η οποία μεταφράζεται σε αριθμούς με το άνοιγμα 5000 νέων καταστημάτων, αριθμός πενταπλάσιος σε σχέση με αυτόν του 2005. Έτσι σήμερα υπάρχουν περισσότερες από 300 εταιρείες franchise στη Ρουμανία, οι οποίες κατά κύριο λόγο ασχολούνται με το retail και την παροχή υπηρεσιών. Από αυτές το 60% προέρχεται από τη Ρουμανία ενώ το υπόλοιπο 40% από χώρες όπως η Ιταλία, οι ΗΠΑ, η Μεγάλη Βρετανία, η Ισπανία, η Τουρκία και η Γερμανία.

Το franchising στη Ρουμανία στηρίζεται από το σύνδεσμο της χώρας, τον “Romanian Franchise Association” ο οποίος δημιουργήθηκε το 2006. Ο Σύνδεσμος προσπαθεί να ισχυροποιήσει το θεσμό του franchise, να παρέχει όλες πληροφορίες και γενικότερα να τον προωθήσει χωρίς κερδοσκοπικές βλέψεις.

Κάθε χειμώνα στο Βουκουρέστι πραγματοποιείται η πιο σημαντική έκθεση στη χώρα, η επονομαζόμενη ROFRANCHIZE, με σκοπό τη συγκέντρωση των πιο σημαντικών concepts, έτσι ώστε οι επενδυτές και οι επισκέπτες να έχουν τις καλύτερες και πιο σύγχρονες επιλογές στο χώρο του franchising<sup>48</sup>.

#### **4.5 Οι ελληνικές επενδύσεις στη Ρουμανία**

---

Μεταξύ των 5 πρώτων επενδυτριών χωρών στη Ρουμανία βρίσκεται η Ελλάδα με ξένες άμεσες επενδύσεις που υπερβαίνουν τα 4 δισ. Ευρώ, ενώ στη Ρουμανία είναι ενεργές περισσότερες από 800 εταιρίες ελληνικών συμφερόντων σε όλους τους τομείς.

Η ενίσχυση των διμερών επιχειρηματικών σχέσεων μεταξύ Ελλάδας και Ρουμανίας και η υποστήριξη των επιχειρηματιών, κυρίως μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στη δραστηριοποίησή τους σε νέες αγορές αποτελούν στόχους του Επιχειρηματικού Φόρουμ και της Έκθεσης Τροφίμων και Ποτών που διοργανώνεται κάθε χρόνο στο Βουκουρέστι από το Σύνδεσμο Εξαγωγέων Βορείου Ελλάδος (ΣΕΒΕ) και το Ελληνο-Ρουμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο. Φέτος, υποστηρικτής της πρωτοβουλίας ήταν και η Eurobank EFG, ως μέρος της ευρύτερης συνεργασίας που έχει αναπτύξει με τον ΣΕΒΕ.

Ο πρόεδρος του Ελληνο-Ρουμανικού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Κωνσταντίνος Τσουκαλίδης ανέφερε ότι το σύνολο των ελληνικών εξαγωγών στη Ρουμανία για το Α' εξάμηνο του 2009 ανήλθε στα 263,2 εκατ. ευρώ. Η συμμετοχή των προϊόντων τροφίμων και ποτών έφτασε το 19% περίπου του συνόλου ανερχόμενη κατ' εκτίμηση στα 50,1 εκατ. ευρώ. Αντίστοιχα, το σύνολο των ελληνικών εισαγωγών

---

<sup>48</sup> [www.infofranchise.gr](http://www.infofranchise.gr)

από τη Ρουμανία για το Α' εξάμηνο του 2009 ανήλθε στα 202,7 εκατ. ευρώ. Η συμμετοχή των προϊόντων τροφίμων και ποτών έφτασε στο 11,5% περίπου του συνόλου, ανερχόμενη κατ' εκτίμηση στα 23,4 εκατ. ευρώ. Το εμπορικό ισοζύγιο μεταξύ Ελλάδας και Ρουμανίας παρέμεινε θετικό και στο πρώτο εξάμηνο του 2009 με περίπου 60 εκατ. ευρώ συνεχίζοντας την αυξητική τάση που παρουσιάζει ήδη από το 2006. Το 2008 το εμπορικό ισοζύγιο μεταξύ των δύο χωρών ήταν θετικό για την Ελλάδα με 247,17 εκατ. ευρώ. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έδωσε ο εμπορικός ακόλουθος στο ρουμανικό προξενείο στη Θεσσαλονίκη Αλίν Ουγκκούρ, οι άμεσες ελληνικές επενδύσεις από το 1991 μέχρι το 2009 ανέρχονται σε 3 δισ. ευρώ, κατέχοντας η χώρα μας τη 10η θέση μεταξύ των ξένων επενδυτριών χωρών. Ανέφερε ότι οι εγγεγραμμένες ελληνικές επιχειρήσεις ανέρχονται σε 4.600, ενώ ο κ. Τσουκαλίδης είπε ότι από αυτές σήμερα ενεργές στη Ρουμανία είναι 800 εταιρίες ελληνικών συμφερόντων.

Από την πλευρά του ο κ. Ράλλης Σπανδωνίδης, βοηθός γενικός διευθυντής της Eurobank, τόνισε πως η Eurobank EFG, στο πλαίσιο ενός ευρύτατου προγράμματος πρωτοβουλιών, έχει δεσμευθεί να στηρίξει ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας που θα προάγει την ανταγωνιστικότητα της χώρας και την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων<sup>49</sup>.

#### **4.6 Η αύξηση των Ελληνικών Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στη Ρουμανία**

---

Σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσίευσε πρόσφατα το Εθνικό Γραφείο Εγγραφής Εμπορικών Εταιρειών της Ρουμανίας (ONRC) ο αριθμός των εταιρειών με αλλοδαπή

---

<sup>49</sup> [www.express.gr](http://www.express.gr)

συμμετοχή και τα επενδυθέντα κεφάλαια παρουσιάζουν μέχρι τις 31.12.2009 την κάτωθι εξέλιξη :

- Ρουμανικές εταιρείες με συμμετοχή αλλοδαπών (μέχρι 31.12.2009): 166.728.  
Στις 31.12.2008 οι εταιρείες αλλοδαπών συμφερόντων ανήρχοντο στις 159.927.
- Από το σύνολο των ρουμανικών εταιρειών με αλλοδαπή συμμετοχή στις 31.12.2009 οι 4.697 είναι ελληνικών συμφερόντων. Στις 31.12.2008 οι ελληνικών συμφερόντων εταιρείες ανήρχοντο στις 4.484. Εξ αυτού προκύπτει ότι – παρά την κρίση – μέσα στο 2009 ιδρύθηκαν 213 νέες εταιρείες ελληνικών συμφερόντων.
- Ξένες άμεσες επενδύσεις στη Ρουμανία με βάσει το κατατεθειμένο ονομαστικό κεφάλαιο των εταιρειών αλλοδαπών συμφερόντων στις 31.12.2009:  
25,23 δισ. € (σωρευτικό σύνολο από το 1991 μέχρι και 31.12.2008). Στις 31.12.2008 η αντίστοιχη αξία των επενδύσεων ανήρχετο στα 21,72 δισ.€.
- Επενδύσεις από την Ελλάδα (σωρευτικό σύνολο από το 1991 μέχρι και τις 31.12.2009) με βάσει το κατατεθειμένο ονομαστικό κεφάλαιο τους:  
1,37.δισ. € (έναντι 654,97 εκ. € 31.12.2008)  
Οι ελληνικές επενδύσεις σημείωσαν – σύμφωνα με τα στοιχεία του ONRC μέσα στο 2009, αν και έτος οξείας κρίσεως - θεαματική αύξηση κατά 720 εκ. € (110%). Στην αύξηση αυτή συνέβαλε η Cosmote (εξαγορά της εταιρείας Zapp) και οι ελληνικών συμφερόντων τράπεζες, οι οποίες ενίσχυσαν την κεφαλαιακή τους βάση. Σύμφωνα με τα στοιχεία αυτά η Ελλάδα είναι μέσα στο 2009 5<sup>η</sup> στη σειρά κατάταξης μετά την Ολλανδία, Αυστρία, Γερμανία και Γαλλία (στις 31.12.2008 η Ελλάδα κατείχε την 10<sup>η</sup> θέση). Το ελληνικό μερίδιο στις ξένες

επενδύσεις ανήρχετο στις 31.12.2009 στα 5,45% έναντι 3,02% στις 31.12.2008.

Η διαχρονική εξέλιξη των ελληνικών επενδύσεων στη Ρουμανία κατά τα έτη 2005-2009 με βάση τα στοιχεία του ONRC απεικονίζεται στον κατωτέρω πίνακα<sup>50</sup>:

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ				ΚΑΤΑΤΕΘΕΙΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (€)		
Έτη	Σύνολο Επιχειρήσεων	Ελληνικές Επιχειρήσεις	%	Σύνολο Κεφαλαίου	Κεφάλαιο από Ελλάδα	%
31.12.2005	119120	3164	2,66	12906836,9	547613,3	4,24
31.12.2006	131943	3608	2,73	15303061,9	552086,5	3,61
31.12.2007	147663	4102	2,78	17739208,0	578635,0	3,26
31.12.2008	159927	4484	2,80	21723640,8	654973,8	3,02
31.12.2009	166728	4697	2,82	25236251,3	1374757,0	5,45

**Πίνακας 2**

Σημειώνουμε ότι από τις 4697 εταιρείες ελληνικών συμφερόντων που υπάρχουν στη Ρουμανία πραγματικά ενεργές είναι περί τις 800 έως 1000. Πολλές από τις υπόλοιπες είτε δεν είναι ενεργές είτε έχουν ιδρυθεί με βασικό στόχο την αγορά οικοπέδου ή διαμερίσματος, δεδομένου ότι η ρουμανική νομοθεσία δεν επιτρέπει τέτοια ιδιοκτησία σε φυσικά πρόσωπα παρά μόνο την απόκτηση διαμερίσματος χωρίς συμμετοχή στην ιδιοκτησία της γης επί της οποίας ευρίσκεται το κτίριο.

Σύμφωνα με στοιχεία της Κεντρικής Τράπεζας της Ρουμανίας (BNR), τα οποία συλλέγονται και αναλύονται με άλλη μεθοδολογία, επί του σωρευτικού συνόλου των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων στη Ρουμανία, που ανήρχοντο στις 31.12.2008 στα

<sup>50</sup> Τα στοιχεία των πινάκων προέρχονται από το κείμενο: Ιωάννης Πασχάλης, Γενικός Σύμβουλος ΟΕΥ Α, [www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr)

48,798 δισ.€ , η Ελλάδα κατείχε στις 31.12.2008 με επενδύσεις ύψους 3,154 δισ. € την 6<sup>η</sup> θέση.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του Γραφείου ΟΕΥ το αθροιστικό σύνολο των επενδύσεων από την Ελλάδα κυμαίνεται σήμερα περί τα 4 δισ. €. Στις επενδύσεις αυτές συνεκτιμώνται και εκείνες που έχουν πραγματοποιηθεί μέσω άλλων χωρών (κυρίως μέσω θυγατρικών που εδρεύουν στην Κύπρο). Στην περίπτωση αυτή η Ελλάδα είναι πιθανότατα 4<sup>η</sup> στη σειρά κατάταξης των ξένων επενδυτών στη Ρουμανία.

Η διαχρονική εξέλιξη των ελληνικών επενδύσεων στη Ρουμανία κατά τα έτη 2004-2008 με βάση τα στοιχεία του Κεντρικής Τράπεζας της Ρουμανίας (BNR) απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Έτη	Συνολικό ύψος των ξένων αμέσων επενδύσεων στη Ρουμανία σε εκ. €	Ύψος των ελληνικών μέσων επενδύσεων στη Ρουμανία σε εκ. €	Μερίδιο ελληνικών επενδύσεων επί του συνόλου %
31.12.2004	15,040	1,233	8,2
31.12.2005	21,885	1,864	8,5
31.12.2006	34,512	2,680	7,8
31.12.2007	42,770	3,192	7,5
31.12.2008	48,798	3,154	6,5
31.12.2009	Δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμη	Δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμη	Δεν έχουν δημοσιευθεί ακόμη

**Πίνακας 3**

Το φάσμα των κλάδων οι οποίοι έχουν απορροφήσει ελληνικά επενδυτικά κεφάλαια είναι ευρύτατο. Ιδιαίτερα εντυπωσιακή και ορατή είναι η παρουσία των ελληνικών τραπεζών στη Ρουμανία. Οι 7 ελληνικές τράπεζες διαθέτουν σήμερα περίπου 900

υποκαταστήματα σε όλη τη Ρουμανία και απασχολούν πάνω από 10.000 άτομα. Το Γραφείο ΟΕΥ Βουκουρεστίου υπολογίζει ότι ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων σε εταιρείες ελληνικών συμφερόντων στη Ρουμανία ανέρχεται σε πάνω από 30.000 άτομα. Εντυπωσιακή και ορατή είναι επίσης η ελληνική επενδυτική παρουσία στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών. Οι μεγαλύτερες ελληνικές επενδύσεις στη Ρουμανία είναι εκείνη του ΟΤΕ (ο οποίος κατέχει το 54% της ROMTELECOM ) και εκείνη της COSMOTE.

Οι εταιρείες ελληνικών συμφερόντων και οι ελληνικών συμφερόντων τράπεζες διατηρούν τις θέσεις τους και έδειξαν μέσα στο 2009 αντοχή στην κρίση. Ορισμένες εταιρείες όπως η COSMOTE συνέχισαν να επενδύουν, ενώ αρκετές τράπεζες ενίσχυσαν την κεφαλαιακή τους βάση. Στον τομέα των κατασκευών και της ανάπτυξης ακινήτων, ο οποίος επλήγη περισσότερο από όλους, οι ελληνικές εταιρείες προέβησαν σε αναπροσαρμογές των σχεδίων τους και δείχνουν ότι αντέχουν στην κρίση. Κινητικότητα από πλευράς Ελλήνων επενδυτών παρατηρήθηκε στον τομέα των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και της κτηνοτροφίας, καθώς και στον τομέα των τροφίμων και ποτών. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι ο τομέας των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας (ΑΠΕ) προκάλεσε το ενδιαφέρον όχι μόνο των άλλων ξένων αλλά και των Ελλήνων επενδυτών<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Ιωάννης Πασγάλης, Γενικός Σύμβουλος ΟΕΥ Α, [www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – CASE STUDY

---



### 5. Μελέτη Περίπτωσης - Palmie bistro (Επιχειρήσεις Κουτρουλιά)

---

Το 2009 πραγματοποιήθηκε από το περιοδικό Franchise Business, για πρώτη φορά στη χώρα μας, η πρωτοβουλία για την ανάδειξη των «Καλύτερων Αλυσίδων Franchise», που είχε ως σκοπό να συνεισφέρει στην αναγνώριση της πολύτιμης συμβολής των επιχειρήσεων που έχουν υιοθετήσει το franchising ως κύρια στρατηγική ανάπτυξης. Τα καφέ-εστιατόρια Palmie bistro κατέκτησαν ειδική τιμητική διάκριση για την προσφορά τους στο χώρο της εστίασης κερδίζοντας τον τίτλο “The Most Loyal Network”. Όπως υποστηρίζει ο κύριος Γιώργος Κουτρουλιάς, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος των Palmie bistro, “ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχία κάθε αλυσίδας franchise είναι οι ξεκάθαρες σχέσεις της μητρικής εταιρίας με τους συνεργάτες – δικαιοδόχους της. Τόσο το κέρδος, όσο και η μακροχρόνια βιωσιμότητα έρχεται μόνο αν κερδίζουν και οι δικαιοδόχοι”, γεγονός που έχει συμβάλλει και στην επιτυχία τους<sup>52</sup>.

#### 5.1 Προφίλ του Ομίλου Palmie bistro

---

Τα “Palmie bistro” είναι μέλος του Ομίλου Palmie bistro. Η ιστορία του Ομίλου ξεκινάει το 1966, χρονιά-αφετηρία, όπου και τέθηκαν οι βάσεις για τη δημιουργία

ξεχωριστών για την εποχή δραστηριοτήτων στο χώρο της μαζικής εστίασης και ψυχαγωγίας, βάζοντας τη σφραγίδα της ποιότητας σε πολλά γνωστά και νοσταλγικά ονόματα εστιατορίων και κέντρων διασκέδασης, τα οποία έγραψαν τη δική τους ιστορία στο αθηναϊκό lifestyle<sup>53</sup>. Πολλά γνωστά και νοσταλγικά ονόματα εστιατορίων και κέντρων ψυχαγωγίας έχουν σηματοδοτήσει την αθηναϊκή νύχτα και όχι μόνο<sup>54</sup>. Το άνοιγμα του πρώτου καφέ – εστιατορίου Palmie bistro, στην πλατεία Κάραβελ, γίνεται το σημείο αναφοράς για τη μετέπειτα εξέλιξη, επέκταση και καταξίωση της δυναμικής αλυσίδας με καταστήματα που δημιουργούν πιστούς πελάτες, ικανοποιημένους με την ποιότητα, το περιβάλλον, τις λογικές τιμές και την εξυπηρέτηση.

Η εξέλιξη αυτή συνδυάστηκε αρμονικά όλα αυτά τα χρόνια και μέχρι σήμερα, με τις αξίες του Ομίλου - που τηρούνται αδιάλειπτα ως κόρη οφθαλμού - σε ότι αφορά στην Υγιεινή & Ασφάλεια, τον Σεβασμό, την Απαράμιλλη Εξυπηρέτηση, την Ψυχαγωγία και την Αποτελεσματικότητα. Όλα κατατείνουν στην απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη, παρέχοντάς του προϊόντα ποιότητας, σε λογικές τιμές, σε περιβάλλον που τον σέβεται και του προσφέρει κάθε δυνατότητα να περάσει καλά. Χωρίς τυμπανοκρουσίες, μεγαλόπνοες καμπάνιες και «επικοινωνιακό θόρυβο», παρά μόνο με πυξίδα την ποιότητα σε όλες τις εκφάνσεις της, τα Palmie bistro αναγνωρίστηκαν από το καταναλωτικό κοινό και καθημερινά επιβραβεύονται από την προτίμησή του, έχοντας δημιουργήσει την πεποίθηση πως πρόκειται για την αλυσίδα εστίασης που τίμια προσφέρει αυτό που υπόσχεται. Δεν είναι τυχαίο, πως το 2009, τρία περίπου εκατομμύρια πελάτες επισκέφθηκαν τα Palmie bistro<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Franchise Awards 2009

<sup>53</sup> [www.palmiebistro.gr](http://www.palmiebistro.gr)

<sup>54</sup> Βλέπε παράγραφο 4.2

<sup>55</sup> [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

Τα Palmie bistro αποτελούν μία καθημερινή πρόταση για φαγητό, καφέ και ποτό, με καταστήματα σε Νομό Αττικής, Λουτράκι, Καρδίτσα, Ηράκλειο Κρήτης, ακόμα και στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας. Είναι καφέ-εστιατόρια για κάθε ώρα, για κάθε μέρα, για όλη μέρα. Είναι το σημείο συνάντησης. Ιδανικά για ένα γρήγορο καφέ πριν τη δουλειά ή μετά τα ψώνια, για ένα απολαυστικό σνακ, για κουβέντα με φίλους, για επαγγελματικές συναντήσεις, για ένα ελαφρύ και υγιεινό γεύμα το μεσημέρι, για ένα δείπνο, για ποτό. Έχουν ποιότητα στη γεύση, ευγενικό και γρήγορο σέρβις και προπάντων προσιτές τιμές.

Νεανικοί με ανάλαφρη και φιλική ατμόσφαιρα, χώροι άνετοι και ζεστοί. Το κάθε κατάστημα έχει το δικό του ξεχωριστό χαρακτήρα μα όλα προσφέρουν την ίδια ποιότητα και γευστική απόλαυση. Σήμα κατατεθέν ο φοίνικας που διακοσμεί όλα τα Palmie bistro.

Στα Palmie bistro, τη μεγαλύτερη ελληνική αλυσίδα στο είδος της, κάθε πελάτης απολαμβάνει υψηλή ποιότητα φαγητού, ποτού και υπηρεσιών σε προσιτές τιμές και σε περιβάλλον που αναδεικνύει την αισθητική και το χαρακτήρα κάθε καταστήματος του Ομίλου.

## **5.2 Ιστορική αναδρομή του Ομίλου**

---

Οι «Επιχειρήσεις Κουτρουλιά» ξεκίνησαν τις δραστηριότητές τους το 1966. Η κύρια δραστηριότητα των επιχειρήσεων αφορά την εκμετάλλευση εστιατορίων και νυχτερινών κέντρων διασκέδασης γνωστά με τις τρέχουσες επωνυμίες:

- Palmie bistro
- Kingdom
- Dekko

Από το Σεπτέμβριο του 2001 ξεκίνησε και η λειτουργία της “Σχολής Εστιατορικών Σπουδών Palmie”. Το Σεπτέμβριο του 2006, η επωνυμία άλλαξε σε “Palmie Academy” με στόχο να είναι πιο εύηχη και εμπορική.

Το 2003 αγοράστηκε μια έκταση στη βιομηχανική περιοχή του Αυλώνα Αττικής, 23.000τ.μ. για τη δημιουργία παραγωγικής μονάδας φαγητού με ονομασία Palmie Catering.

Η επιτυχία των επιχειρήσεων προκύπτει από την αυξημένη γνώση και κίνηση που παρουσιάζουν τα ανωτέρω καταστήματα και η σχολή. Βασικός παράγοντας επιτυχίας αποτέλεσε ο έγκαιρος προσανατολισμός στα trends των καταναλωτών και το καλά οργανωμένο management, γεγονός που αποδεικνύεται με την απλή παράθεση των επιτυχημένων ονομάτων – concept που όλοι γνωρίζουμε:

- 1966: Μπαρ στους κινηματογράφους «Βυζάντιο, Άτλας και Μαρίτα»
- 1970: Εκμετάλλευση του «Αθλητικού Ομίλου Βουλιαγμένης»
- 1971: «Αχιλλειον» στο Λουτράκι

#### **Night Club στην παραλία της Βούλας**

- |                           |                            |                     |
|---------------------------|----------------------------|---------------------|
| ➤ 1979: Le Grand Foyer    | ➤ 1980-85: San Lorenz      | ➤ 1985-86: Prison   |
| ➤ 1986-88: Ειρηνικός      | ➤ 1988-89: Bora - Bora     | ➤ 1989-90: Mercedes |
| ➤ 1990-91: Empire         | ➤ 1991-92: Ballet          | ➤ 1992-93: Βυθός    |
| ➤ 1993-94: Must           | ➤ 1994-95: Must - Davidoff | ➤ 95-97: Βαρελάδικο |
| ➤ 1997-98: Captain - Hook | ➤ 1998-00: Prime           | ➤ 2000-01: Envy     |
| ➤ 2001-03: Destijl        | ➤ 2003-07: Galea           | ➤ 2007-08: Guzel    |
| ➤ 2008-09: Room           | ➤ 2009-2010: Kingdom       |                     |

### 5.3 Ιστορική αναδρομή των Palmie bistro

---

Η αλυσίδα Palmie bistro ιδρύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1980, (με την επωνυμία Le Palmier) και σήμερα συμπεριλαμβάνει 21 καταστήματα απασχολώντας πάνω από 300 άτομα προσωπικό.

Την πρώτη δεκαετία μετά το λανσάρισμα των καταστημάτων αυτών ήταν ιδιαίτερα δημοφιλή σε ένα ευρύ ηλικιακό κοινό. Στην πορεία η εμφάνιση ανταγωνιστικών προτάσεων στους καταναλωτές με περισσότερο αποκρυσταλλωμένη πρόταση στους καταναλωτές (consumer proposal) από πλευράς concept (café, café-bar, café-restaurant, fast-food κλπ.) σε συνδυασμό με αλλαγές που έλαβαν χώρα σε επίπεδο lifestyle, εξουδετέρωσαν σε σημαντικό βαθμό το «χαρακτήρα» που στο παρελθόν αποτελούσε τοπικά, ισχυρό πόλο έλξης.

Έτσι, το 1998 άνοιξε το πιλοτικό κατάστημα στη Σόλωνος και Μασσαλίας όπου αντιπροσώπευσε την μετατροπή του concept των καταστημάτων από καφέ - εστιατόρια σε Bistro. Έκτοτε, ακολούθησαν οι ανακαινίσεις όλων των καταστημάτων και τα ανοίγματα καινούριων Bistro σε νέες περιοχές.

Τον Μάιο του 2001, ο όμιλος στην πορεία της ολοκλήρωσης της εταιρικής ταυτότητας των καταστημάτων καταλήγει στο σήμα Palmie bistro (το Palmie χωρίς το r). Επίσης, τα χρώματα της εταιρικής ταυτότητας είναι το μπορντό, το πράσινο, το πορτοκαλί και το άσπρο. Η διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας καθώς και του σήματος έγινε σε συνεργασία με την Tradelink (θυγατρική της Spot Thomson) και την Βρετανική εταιρία BDGMcColl.

Το καινούριο σήμα διαμορφώθηκε με το σκεπτικό να είναι δυνατό και να βοηθήσει στην επάνδρωση της φήμης της εταιρίας. Μέχρι τώρα στον χώρο των εστιατορίων και νυχτερινών κέντρων, η φήμη του ονόματος «Κουτρολιά» είναι δυνατή και με κύρος.

Στόχος είναι από εδώ και πέρα να χτιστεί η φήμη των Palmie bistro και αυτό θα γίνει καταρχήν με τις καλές τιμές, την καλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Τα στελέχη επίσης των Palmie bistro για να οικοδομήσουν, να προωθήσουν και να υπερασπιστούν τη φήμη της εταιρίας τους πρέπει:

- a. Να διαμορφώσουν ενιαία ταυτότητα (προσπάθεια που ήδη έγινε)
- b. Να αναδείξουν περιεκτικές και συγκροτημένες εικόνες (τόρα χτίζεται) και
- c. Να μεταφέρουν τις εικόνες αυτές στο κοινό μέσω των ΜΜΕ.

Η μητρική εταιρία των «Palmie bistro» είναι η Palmie Α.Ε. όπου και εκμεταλλεύεται το σήμα της αλυσίδας «Palmie bistro» και έχει αναλάβει την λειτουργία των υπαρχόντων Bistro με κανονική σύμβαση δωδεκαετίας.

Το 2010 έκλεισαν δύο πετυχημένα καταστήματα λόγω λήξης των συμβάσεων franchise και των ενοικίων αυτό της Σόλωνος και Μασσαλίας και Ν. Φιλαδέλφειας. Στόχος είναι να βρεθούν σύντομα νέοι χώροι για να ανοίξουν πάλι στις συγκεκριμένες περιοχές Palmie bistro. Τέλος, αναπτυξιακοί στόχοι αποτελούν η Χαλκίδα, η Θεσσαλονίκη, η Λαμία και η Λάρισα, όσον αφορά την επέκταση στα πλαίσια της χώρας, όπως και η Κύπρος και οι Βαλκανικές χώρες, όσον αφορά τη διεθνή επέκταση.

## **5.4 Όραμα - Στόχος της εταιρίας**

### **5.4.1 Όραμα**

---

*“Κάθε κατάστημά μας θα γίνει «το στέκι» της παρέας, που θα μπορούν οι φίλοι να συναντιούνται κάθε ώρα της ημέρας.*

*Θα είναι το σημείο αναφοράς σε κάθε γειτονιά, πόλη της Ελλάδος.*

*Θα είναι κοσμικό, διαχρονικό, με ποικιλία στις γεύσεις των προσφερομένων πιάτων και πάντα σε πολύ ανταγωνιστική σχέση ποιότητας – ποσότητας - τιμής (value for money).*

*Θα είναι το ιδανικό μέρος για ένα γρήγορο καφέ το πρωί πριν την δουλειά, για ένα ελαφρύ γεύμα το μεσημέρι ή μετά τα ψώνια και για ένα πλούσιο δείπνο μαζί με ποτό για όλο το βράδυ.*

*Θα είναι το μέρος στο οποίο όποια στιγμή και αν πας, σίγουρα θα συναντήσεις φίλους και γνωστούς.”*

#### **5.4.2 Στόχος**

---

Ο στόχος της εταιρίας περιγράφεται από τους παρακάτω παράγοντες:

- Να δημιουργηθεί αλυσίδα καταστημάτων “Palmie bistro”, που θα αναπτυχθεί δυναμικά, σε κεντρικά σημεία της Αθήνας και μεγάλων αστικών κέντρων, φθάνοντας τα 50 μέχρι το τέλος του 2015.
- Να διαθέτει μια ξεχωριστή εταιρική ταυτότητα ώστε τα καταστήματα της αλυσίδας να αποτελούν σημείο αναφοράς στην περιοχή που δραστηριοποιούνται.
- Να ενδυναμωθεί η φήμη της εταιρίας και όπου μπορεί να συμβάλει στην αύξηση των πωλήσεων, να δημιουργήσει υπεραξίες και να αποτελέσει σημαντικό περιουσιακό στοιχείο. Η φήμη θα επικοινωνηθεί μέσω του τμήματος marketing.
- Τα καταστήματα της να διαθέτουν τη δυνατότητα να «αναπαράγονται» εύκολα, έτσι ώστε να καταστεί εφικτή η ανάπτυξη της αλυσίδας με franchising.

- Να δημιουργηθούν τρεις τύποι καταστημάτων με κόστος επένδυσης που θα κυμαίνεται από 200.000 έως 500.000 ευρώ.
- Να δημιουργηθεί ισχυρό awareness της αλυσίδας κυρίως ανάμεσα σε ηλικίες 22-40.
- Τα καταστήματα να επιτυγχάνουν αποδόσεις (ROI) 27% και payback period στα 4 χρόνια.
- Να «ενσωματώσουν» την μόδα μέσα σε ένα διαχρονικό εστιατόριο που θα πρωτοπορεί και θα συμμετέχει στις εξελίξεις και τα κοινωνικά δρώμενα μέσα από μουσική, προβολές κλπ.
- Οι αξίες τους να οριοθετηθούν και να τηρούνται ως κατευθυντήριος άξονας την όλη επιχειρηματική δράση τους.

## 5.5 Παρουσίαση της κατάστασης των Palmie bistro σήμερα

---

Η σημερινή κατάσταση της αλυσίδας Palmie bistro παρουσιάζεται στον πίνακα 4. Ο Όμιλος έχοντας κερδίσει την εμπιστοσύνη τόσο του καταναλωτικού κοινού με την ποιότητα, την ποικιλία και τις προσιτές τιμές, όσο και των υποψηφίων επενδυτών, για την πρόταση franchise που υλοποιεί και δημιουργεί υγιείς και προσοδοφόρες επιχειρήσεις, διαθέτει αυτή τη στιγμή 21 καταστήματα σε Αθήνα, Πειραιά, Αττική, Λουτράκι, Καρδίτσα, Ηράκλειο Κρήτης και το πρώτο κατάστημα εκτός Ελλάδος το οποίο βρίσκεται στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας<sup>56</sup>. Αξίζει να σημειωθεί, ότι το ύψος των συνολικών τους πωλήσεων τους ανήλθε το 2009 σε **15.800.000** ευρώ.

---

<sup>56</sup> [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr)



<b>Τα Palmie bistro Σήμερα</b>		
<b>Αριθμός καταστημάτων</b>	<b>Καταστήματα</b>	<b>Κύκλος Εργασιών 2009</b>
<b>21</b>	Caravel	15.800.000 €
	Βούλα	
	Κεφαλάρι	
	Πλατεία Βικτωρίας	
	Ίλιον – Escape Center	
	Βριλήσσια	
	Ν. Ηράκλειο	
	Μαρούσι – The Mall Athens	
	Μαρούσι – Avenue	
	Λεωφ. Συγγρού – Star City	
	Λουτράκι	
	Village Park Ρέντη	
	Αγ. Παρασκευή	
	Ν. Ιωνία	
	Ν. Μάκρη	
	Μπουρνάζι	
	Πειραιάς – Λιμάνι	
	Πόρτο Ράφτη	
	Καρδίτσα – Olympia Mall	
	Ηράκλειο Κρήτης – Talos Plaza	
	Ρουμανία Bucurest	

**Πίνακας 4**

Από τα παραπάνω καταστήματα, η διάκριση τους σε εταιρικά και καταστήματα franchise έχει ως εξής<sup>57</sup>:

	Αριθμός Καταστημάτων
Εταιρικά	2
Franchise	19
Σύνολο	21

Πίνακας 5

Τέλος, η μετοχική σύνθεση εταιρίας (πίνακας 6) βλέπουμε ότι αποτελείται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) από την off-shore εταιρία Palegio S.A. και από τους μετόχους Γεώργιο και Αλεξάνδρα Κουτρουλιά οι οποίοι κατέχουν το υπόλοιπο 10% (από 5% έκαστος) και οι οποίοι έχουν αναλάβει και τη διοίκηση της.

	Μέτοχος	Ποσοστό
Μετοχική Σύνθεση	Palegio S.A.	90%
	Γεώργιος Κουτρουλιάς	5%
	Αλεξάνδρα Κουτρουλιά	5%

Πίνακας 6

<sup>57</sup>Πηγή των στοιχείων του πίνακα: [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)

## 5.6 Τι οδήγησε στην επιτυχία

---

Τα καφέ-εστιατόρια Palmie bistro, δημιούργησαν τομή στην ελληνική αγορά. Μέχρι τότε για να απολαύσει κανείς ένα όμορφο περιβάλλον και ένα ποιοτικό φαγητό έπρεπε να πληρώσει πολλά χρήματα στα “εστιατόρια πολυτελείας”. Τα Palmie bistro προσέφεραν λοιπόν ένα όμορφο περιβάλλον, ποιοτική εξυπηρέτηση, εύγεστο προϊόν σε ιδιαίτερα προσιτές τιμές. Έκτοτε δημιούργησαν δομές και οργάνωση που λίγες αλυσίδες διαθέτουν. Τα Palmie bistro είναι μία από τις παλαιότερες αλυσίδες στο χώρο της εστίασης. Όλα αυτά τα χρόνια οι μέτοχοι της εταιρίας επένδυσαν και το concept δοκιμάστηκε. Δημιουργήθηκαν κερδοφόρα καταστήματα και η εταιρία οργανώθηκε σε όλα τα επίπεδα. Η εξέλιξη των ανθρώπων και η εκπαίδευσή τους είναι το πάγιο μέλημα της εταιρίας<sup>58</sup>.

Η Palmie bistro, είναι η μόνη εταιρεία του κλάδου που διαθέτει δική της Σχολή Εστιατορικών Σπουδών. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την δυνατότητα μεταφοράς της τεχνογνωσίας, στους Franchisees και το προσωπικό τους. Επίσης, σπουδαίο πλεονέκτημα των καφεεστιατορίων Palmie bistro είναι το μίγμα του καταλόγου που διαθέτουν. Καθώς υποστηρίζεται πλήρως και το καφέ και το εστιατόριο, μειώνονται σημαντικά οι «νεκρές ώρες» του καταστήματος. Τέλος, η οργάνωση της εταιρείας, η υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα, και η απολύτως καθαρή σχέση αποτελούν τα εχέγγυα για την δημιουργία επιτυχημένης επιχείρησης.

Επιπλέον, ο Όμιλος έχει δημιουργήσει δομές σε όλα τα επίπεδα ώστε να επιτυγχάνεται η εισαγωγή κάθε νέου καταστήματος χωρίς δυσκολία, πράγμα που οφείλεται στην πολύχρονη λειτουργία των εταιρικών καταστημάτων με συνθήκες και συστήματα franchise. Η εταιρία έχει να παρουσιάσει ένα πλήρες πρόγραμμα στη διοίκηση, την

---

<sup>58</sup> <http://awards.franchise.gr/images%202009/12selido%20FRANCHISE%20fin.pdf>

Palmie Academy και τα καταστήματα, όπου ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ακριβώς τις αρμοδιότητες του και έτσι συνολικά επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα στην έρευνα, τη λειτουργία, τη διοίκηση και τα κέρδη<sup>59</sup>.

Οι εμπνευστές των Palmie bistro υποστηρίζουν ότι “οι άνθρωποι τους είναι η δύναμη τους”. Η εταιρία έχει κινητήριο μοχλό λειτουργίας υποστήριξης και ανάπτυξης νέους ανθρώπους, τόσο στις διοικητικές θέσεις όσο και στα καταστήματα, με προσωπικό ενδιαφέρον και κίνητρο να σταδιοδρομήσουν στο χώρο της μαζικής εστίασης. Η Διεύθυνση Marketing, η Διεύθυνση Ανάπτυξης και η Διεύθυνση Δικτύου είναι, ειδικά τον πρώτο καιρό, δίπλα στο νέο συνεργάτη για κάθε στήριξη και βοήθεια που θα χρειαστεί.

Έναν ακόμα παράγοντα επιτυχίας, ο οποίος και καθιστά εξελίξιμη την αλυσίδα αποτελεί το γεγονός ότι οι συνεργάτες ωθούνται να παρουσιάζουν και να διατυπώνουν μέσω ειδικών διαδικασιών νέες ιδέες για το φαγητό, το σέρβις και τη λειτουργία, ώστε εκείνες που θα ξεχωρίσουν ως επιτυχείς να ενταχθούν και στο σύστημα. Η απόφαση του Ομίλου για ανάπτυξη με τη μέθοδο Franchising, στηρίχθηκε σε επιστημονικές έρευνες, που πιστοποίησαν ότι το σύστημα Franchise των Palmie bistro μπορεί και πρέπει να αναπτυχθεί, διότι το αποδέχεται και το ζητά ο καταναλωτής, αλλά και γιατί έχει μεγάλες αποδόσεις και κερδοϊκανότητα.

Τέλος, δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν και πέντε βασικοί κανόνες-αξίες, οι οποίοι αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της μέχρι τώρα επιτυχίας της αλυσίδας:

1. Υγιεινή και ασφάλεια
2. Σεβασμός
3. Απαράμιλλη Εξυπηρέτηση

---

<sup>59</sup>www.franchise.gr

4. Ψυχαγωγία
5. Αποτελεσματικότητα

## **5.7 Τα Palmie bistro και η οικονομική κρίση**

---

Ο κλάδος της εστίασης όπως και όλοι οι κλάδοι έχει επηρεαστεί από την κρίση. Συνεπώς, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι το 2009 σε μια δύσκολη οικονομική συγκυρία, τα Palmie bistro έκαναν τα σημαντικότερα βήματα της διεθνούς τους επέκτασης. Ο κύριος Χρήστος Κουτρουλιάς, διευθυντής Marketing του Ομίλου Palmie bistro, εξηγεί:

“Κρίση περνούν εκείνοι που εξακολουθούν να βλέπουν τον πελάτη ως μία απλή οικονομική μονάδα, που άκριτα θα εξακολουθεί να δαπανά χρήματα για αμφίβολη ποιότητα προϊόντων, χωρίς εξυπηρέτηση και με απαγορευτικό κόστος. Οι αντιλήψεις όμως άλλαξαν. Ο κάθε καταναλωτής πλέον επιλέγει, κρίνει, επιβραβεύει ή απορρίπτει”.

Η οικονομική κρίση έχει ενισχύσει τον ανταγωνισμό στον κλάδο των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης και η μάχη δίνεται σε σημεία όπως η τιμή, η ποιότητα, το μενού και το brand name. Σύμφωνα με κλαδική έρευνα της Hellastat, με βάση τα πρώτα διαθέσιμα αποτελέσματα του 2008, διαπιστώνεται μέτρια αύξηση των εσόδων στον κλάδο 3% (αθροιστικά αύξηση κατά 7,8%), με μεγάλη μέση μείωση των καθαρών κερδών κατά 18% (αθροιστικά ωστόσο δεν ξεπερνά το -2%).

Η Hellastat διαπιστώνει ότι ο κλάδος αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια μέσω του franchise και, ως προς τις προοπτικές του, εμφανίζεται σχετικά ανθεκτικός στην αρνητική οικονομική συγκυρία και αναμένεται να συνεχίσει την ανάπτυξή του τα επόμενα χρόνια, αλλά με μικρότερους ρυθμούς.

Από τη μελέτη, όπου αναλύονται οι οικονομικές καταστάσεις 225 καταστημάτων και αλυσίδων, προκύπτει ότι ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό μεικτό περιθώριο κέρδους, που εκτιμάται σε 60%. Το λειτουργικό και καθαρό περιθώριο διαμορφώνεται σε χαμηλά επίπεδα, 6,7% και 2,1% αντίστοιχα, με τάση ελαφριάς υποχώρησης την τελευταία ζετία. Ο βραχυπρόθεσμος τραπεζικός δανεισμός διαμορφώνεται στο 11% επί των πωλήσεων, ενώ η ικανότητα κάλυψης τόκων από λειτουργικά κέρδη ξεπερνά τις 6 φορές.

Όπως διαπιστώνει ο Γιώργος Κουτρουλιάς, πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Palmie bistro, ίσως τώρα να είναι πιο εμφανείς οι συνέπειες της κρίσης, λόγω των φορτωμένων οικογενειακών προϋπολογισμών την περίοδο των διακοπών. “Πρέπει η αγορά να κινητοποιήσει τους αμυντικούς της μηχανισμούς. Τόσο στο να διατηρήσει υψηλά την ποιότητα, όσο και να "τιθασεύσει" την οποιαδήποτε άνοδο των τιμών. Η ψυχολογία των καταναλωτών έχει πλέον αλλάξει και αυτό πρέπει να το συνειδητοποιήσουμε όλοι όσοι δραστηριοποιούμαστε στο χώρο της εστίασης. Ο καταναλωτής έγινε πλέον απαιτητικός, διεκδικεί την καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής και δεν διστάζει να «τιμωρήσει» τις μονάδες εκείνες που ίσως διαπνέονται από αντιλήψεις των περασμένων δεκαετιών και σε ότι αφορά τις υπηρεσίες και σε ότι αφορά στις τιμές καταλόγου. Μένει να δούμε αν τα μηνύματα των καταναλωτών αποκωδικοποιήθηκαν σωστά ή θα φτάσουμε στο Σεπτέμβρη μεμψιμοιρώντας ότι η κρίση μας βρήκε απροετοίμαστους”.

Ειδικά για την πορεία της αλυσίδας Palmie bistro, ο κ. Κουτρουλιάς εμφανίζεται αισιόδοξος, επισημαίνοντας τη διαρκή άνοδο της επισκεψιμότητας (2,5 εκατ. πελάτες το 2008, αύξηση 9,5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος) και του αριθμού των σερβιριζόμενων γευμάτων (1,2 εκατ. το 2008 με αύξηση 14%). Οι πωλήσεις το 2008 έκλεισαν στα 16 εκατ. ευρώ, με αύξηση 11%, ενώ το 2009 έκλεισαν στις 15.800.000€,

με μείωση μόλις 1,25%, ποσοστό που σε περίοδο οικονομικής κρίσης, θεωρείται μάλλον ασήμαντο.

Οι μονάδες εκείνες οι οποίες έκαναν και κάνουν μια ορθολογική διαχείριση, διατήρησαν το πελατολόγιό τους και εφάρμοσαν μια ρεαλιστική τιμολογιακή πολιτική, όπως είναι η μονάδα εστίασης Palmie bistro, κατάφεραν να μην επηρεαστούν τόσο πολύ από την κρίση.

Ο Όμιλος πιστεύει πως κάθε κρίση μπορεί να γίνει απαρχή για επιτάχυνση προσπαθειών, αναπτυξιακή λογική και στρατηγικά μελετημένες κινήσεις που οδηγούν στην περαιτέρω διεύρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στο πλαίσιο αυτό και με πεποίθηση ότι τα Βαλκάνια αποτελούν μια αναπτυσσόμενη αγορά με μεγάλες δυνατότητες και προοπτικές, αλλά και κουλτούρα παρόμοια με την ελληνική, δημιουργήθηκε, ενόψει κρίσης το πρώτο Palmie bistro εκτός ελληνικών συνόρων στο Βουκουρέστι της Ρουμανίας<sup>60</sup>.

## 5.8 Το Franchise στα Palmie bistro

---

### “Η ισχύς εν τη ενώσει...”

Όπως σε κάθε κλάδο, έτσι και στην εστίαση, τα μεγαλύτερα έσοδα αλλά και τη μεγαλύτερη διάρκεια και επιτυχία έχουν οι επιχειρήσεις που εντάσσονται σε μια μεγάλη αλυσίδα. Άλλωστε, γενικότερα αποδεικνύεται από έρευνες ότι το 65% των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται αυτόνομα, οδηγούνται σε οικονομικό μαρασμό και κλείσιμο μέσα σε μια πενταετία. Αντίθετα, τα καταστήματα που εντάσσονται σε μια αλυσίδα έχουν βιωσιμότητα σε ποσοστό που αγγίζει το 97%.

---

<sup>60</sup> [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

Σύμφωνα με άλλη έρευνα, φαίνεται ότι το καταναλωτικό κοινό, σε ποσοστό 67%, προτιμάει τα επώνυμα καταστήματα. Άλλωστε, όποιος ενταχθεί σε μια αλυσίδα, απολαμβάνει όλες τις συνθήκες μιας αυτόνομης επιχείρησης, αλλά και τα προνόμια μιας μεγάλης εταιρίας.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αλλαγή νοοτροπίας στη χώρα μας και όλο και περισσότεροι επενδυτές στρέφονται στο franchising. Το franchising αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια σε όλο τον κόσμο. Όταν κράτη ενώνονται και δημιουργούν συνομοσπονδίες ή όταν κολοσσιαίες επιχειρήσεις συγχωνεύονται είναι αδύνατον να μην επηρεαστεί ακόμα και στην Ελλάδα το επιχειρηματικό πεδίο.

Παρόλο που ο Έλληνας επιχειρηματίας διαθέτει απίστευτο δυναμισμό, δεν μπορεί να παρακολουθήσει τις τεχνολογικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις ή δεν έχει τα κεφάλαια για μία αποτελεσματική προβολή της επιχείρησής του. Γι' αυτό, στην Palmie A.E. το franchising, υλοποιείται με σεβασμό προς τους συνεργάτες και προσφέρεται υποστήριξη και προβολή ενώ παράλληλα δύνεται η δυνατότητα στον επενδυτή να ασχολείται αναπόσπαστος με τη λειτουργία της επιχείρησής. Επιπλέον, δίνεται σημασία και ο πρέπον σεβασμός στον κάθε συνεργάτη - franchisee, λαμβάνοντας προσεκτικά υπόψη τη γνώμη του και τις επιθυμίες του σε τρέχοντα προβλήματα αλλά και γενικώς σε θέματα franchise<sup>61</sup>.

Η κυρία Αλεξάνδρα Κουτρουλιά, αναπληρώτρια Διευθύνοντα Συμβούλου των Palmie bistro χαρακτηριστικά αναφέρει:

“Το franchising είναι ένας τρόπος ανάπτυξης στα Palmie bistro και πιστεύουμε σε αυτό το θεσμό διότι πιστεύουμε στην ένωση ανθρώπων και όχι κεφαλαίων. Τα κεφάλαια βρίσκονται, όμως οι άνθρωποι που θα επενδύσουν τα χρήματά του θα



νοιαστούν ακόμη περισσότερο για την εξυπηρέτηση πελατών και την επιτυχία του καταστήματός τους. Επίσης, στην ανάπτυξη εκτός Αθηνών, οι άνθρωποι είναι αυτοί που μας μαθαίνουν τις τοπικές συνήθειες και την κουλτούρα κάθε περιοχής. Έτσι γίνονται και οι απαραίτητες βελτιώσεις στο concept μας.”

## **5.9 Τι προσφέρει το πακέτο franchise των Palmie bistro**

---

Όλοι γνωρίζουμε πως μεμονωμένες επιχειρήσεις έχουν μικρή διάρκεια ζωής. Στην τριετία, το 60% των μεμονωμένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όχι μόνο στον τομέα της εστίασης αλλά και γενικότερα, αλλάζουν χέρια ενώ στην πενταετία το ποσοστό αυτό φτάνει το 85%. Franchise λοιπόν, αλλά με προδιαγραφές ... Palmie bistro!

Σε όσους εμπιστεύονται το όνομα Palmie bistro παρέχονται υποστήριξη, γνώση, εκπαίδευση, εγχειρίδια, υποδομή, δυνατότητα παράδοσης το κατάστημα «με το κλειδί στο χέρι», δυνατότητα εξεύρεσης πηγών χρηματοδότησης, διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, διαφήμιση, γρήγορη απόσβεση και δοκιμασμένο concept που διαρκώς εξελίσσεται και επεκτείνεται.

Ο Όμιλος πριν περάσει στο franchising δοκίμασε το concept για πολλά χρόνια, επένδυσε σ’ αυτό, το βελτίωσε και όταν θεώρησε ότι μπορεί να σταθεί στην αγορά άρχισε την ανάπτυξη. Αυτό δεν σημαίνει ότι σταμάτησαν οι προσπάθειες βελτίωσης. Οι κατευθυντήριοι άξονες που επισημαίνονται στους franchisees είναι: “Τηρήστε τις διαδικασίες που είναι καταγεγραμμένες με κάθε λεπτομέρεια στα εγχειρίδια που σας παραδώσαμε κατά την υπογραφή της σύμβασης και θα έχετε αποτελέσματα”.

Στο franchising το ισχυρότερο κίνητρο είναι η επιτυχημένη επιχειρηματικότητα την οποία προσφέρει η εταιρία στον υποψήφιο επενδυτή, υπό την προϋπόθεση βέβαια ότι

---

<sup>61</sup> [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

διαθέτει ένα ανταγωνιστικό concept, ότι είναι μεθοδική, λειτουργεί με πρόγραμμα, στόχους και στρατηγική και τέλος, ότι είναι κοντά στον franchisee και τον υποστηρίζει σε κάθε του βήμα<sup>62</sup>.

### **5.10 Η επέκταση των Palmie bistro στη Ρουμανία**

---

Τον Νοέμβριο του 2008, ανακοινώθηκε η υπογραφή σύμβασης δικαιόχρησης με την εταιρία Milomel RO (εταιρία του ίδιου ομίλου αναπτύσσει στην Ελλάδα τα Applebee's) για την δημιουργία του πρώτου καταστήματος Palmie bistro στο Βουκουρέστι. Οκτώ μήνες αργότερα, τον Ιούλιο του 2009, το πρώτο Palmie bistro άνοιξε τις πόρτες του στην Ρουμανία όπου το κοινό του Βουκουρεστίου υποδέχτηκε με ενθουσιασμό την νέα πρόταση από την Ελλάδα.

Έτσι, το 20ο Palmie bistro της αλυσίδας των καφέ-εστιατορίων, λειτουργεί στο Bucharest Mall, το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο της ρουμανικής πρωτεύουσας και κέρδισε τις εντυπώσεις με το προσεγμένο design, την ποικιλία του μενού, την άψογη ποιότητα, αλλά και τις ιδιαίτερα δελεαστικές τιμές του.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ των Palmie bistro Χρήστος Κουτρουλιάς, μετά την έναρξη της λειτουργίας του πρώτου καταστήματος Palmie bistro εκτός των συνόρων της χώρας μας δήλωσε τα εξής:

*«Αισθανόμαστε ιδιαίτερα περήφανοι που τα ελληνικά εμπορικά σήματα επεκτείνονται στα Βαλκάνια, μια αναπτυσσόμενη και δυναμική αγορά με πολλές ομοιότητες με την ελληνική. Η πολιτική franchise που εφαρμόζει ο Όμιλός μας, κερδίζει επενδυτές όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και εκτός συνόρων, απόδειξη της μεθοδευμένης προσπάθειας όλων μας και κυρίως της εμπιστοσύνης που μας δείχνει το καταναλωτικό Κοινό».*

---

<sup>62</sup> Για εκδήλωση ενδιαφέροντος βλέπε παράρτημα: 4. Φόρμα Επικοινωνίας Palmie Bistro

Η διοίκηση των Palmie bistro χαρακτηρίζει δυναμικό το ξεκίνημα των εργασιών της στη ρουμανική πρωτεύουσα. Το κατάστημα του Βουκουρεστίου αναμένεται να εξελιχθεί σε «ναυαρχίδα» της διεθνούς επέκτασης του Ομίλου Palmie bistro πολλές ακόμα επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στο χώρο της Βαλκανικής αλλά και αλλού. Πιο συγκεκριμένα, το 2010, συνεχίζεται με εντατικούς ρυθμούς η προσπάθεια διερεύνησης των δυνατοτήτων των τοπικών αγορών σε Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία, Σκόπια και Τουρκία, προκειμένου να λειτουργήσουν καταστήματα Palmie bistro και στις υπόλοιπες βαλκανικές χώρες. Για το λόγο αυτό συμμετείχαν και στην Έκθεση Franchise που πραγματοποιήθηκε πρόσφατα στην Κωνσταντινούπολη<sup>63</sup>.

### **5.11 Λόγοι για να επενδύσεις στα Palmie bistro**

---

Η PALMIE A.E. είναι μια απολύτως δοκιμασμένη εταιρεία με πολύχρονη πείρα. Οι μέτοχοί της συνεχίζουν να επενδύουν σε νέα καταστήματα Palmie bistro. Το ισχυρό brand name, σε συνδυασμό με την επιτυχημένη πορεία του Ομίλου, αποτελούν το ισχυρότερο κίνητρο για να προστίθενται συνεχώς νέοι “κρίκοι” στην αλυσίδα των Palmie bistro και να προσελκύουν διαρκώς νέους επενδυτές. Διαθέτουν μια ξεκάθαρη πρόταση ανάπτυξης, σαφή, εμπειριστατωμένη, διάφανη και μπορούν να προσφέρουν αναγνωρισιμότητα, ισχυρό corporate name, μια ιστορία στην εστίαση που ξεκινάει πολλά χρόνια πίσω και ένα στελεχιακό δυναμικό που βρίσκεται κάθε στιγμή δίπλα στις ανάγκες του κάθε franchisee.

Με στόχο τη διασφάλιση της επενδυτικής πρωτοβουλίας νέων, δυναμικών επιχειρηματιών franchisees, ο Όμιλος έδωσε και δίνει έμφαση σε ότι δημιουργεί σχέση εμπιστοσύνης με τον καταναλωτή, ειδικά σήμερα που οι οικονομικές συγκυρίες

---

<sup>63</sup> [www.restaurant.com.gr](http://www.restaurant.com.gr)

έχουν διαφοροποιήσει τις επιλογές του Έλληνα σε ότι αφορά αυτό που λέγεται “φαγητό έξω”.

Τα κίνητρα λοιπόν, για να επενδύσει ένας franchisee σε ένα κατάστημα Palmie bistro είναι τα εξής:

1. Δημιουργία ενός **branded – αναγνωρίσιμου** καταστήματος από την πρώτη μέρα λειτουργίας.
2. Το concept περιλαμβάνει δύο επιχειρήσεις (καφέ - εστιατόριο) που λειτουργούν **κάθε ώρα, κάθε μέρα, όλη μέρα.**
3. **Συνεχής ενημέρωση** για νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες στο κατάστημα.
4. Τα **προϊόντα** του καταλόγου είναι **μοναδικά** και οι τιμές ιδιαίτερα **προσιτές** για τον καταναλωτή.
5. Η ανάπτυξη γίνεται με **σύνεση** και **ορθολογισμό.**
6. Η εταιρεία **ερευνά** και **αξιολογεί** τα υποψήφια καταστήματα.
7. Παρέχεται ουσιαστική **υποστήριξη** στους franchisees στην κατασκευή, στην οργάνωση και στην λειτουργία του καταστήματος.
8. Παρέχεται ουσιαστική **εκπαίδευση** στους franchisees και το προσωπικό τους, **μεταφορά της τεχνογνωσίας** και πλήρης **οργάνωση** του καταστήματος.
9. **Αναγνωρισιμότητα** και **οφέλη** από τις συνολικές κινήσεις **marketing** που καθώς η μητρική πραγματοποιεί μεγάλη διαφημιστική καμπάνια.
10. Οι **Σύμβουλοι λειτουργίας** επισκέπτονται συχνά τα καταστήματα για να αντιμετωπίσουν κάθε πρόβλημα.
11. Η εταιρεία δημιουργεί **καθαρές σχέσεις** και υγιείς επιχειρήσεις.
12. **Βοήθεια** από τη **μητρική** εταιρία για την εύρεση κατάλληλου καταστήματος.

Η εταιρία, στη διάρκεια των επαφών της με τους υποψήφιους επενδυτές πριν κλειστεί η οριστική συμφωνία, συζητάει διεξοδικά όλες τις παραμέτρους της συνεργασίας. Θα έλεγε κανείς λοιπόν πως η κάθε συνεργασία του ομίλου με τους franchisees του βαδίζει πάνω σε κοινούς άξονες, κοινές προοπτικές και κοινές κατευθύνσεις. Η κυρία Κουτρουλιά, πάντα φιλική με τους μελλοντικούς συνεργάτες της, τονίζει πάντα στους υποψήφιους franchisees:

“Ερευνήστε όσο γίνεται καλύτερα την αγορά. Ρωτήστε τον εαυτό σας αν σας αρέσει αυτή η δουλειά. Από πολλούς ακούω να λένε ότι θέλουν να κάνουν ένα εστιατόριο ή ένα καφέ. Αν λοιπόν αυτό το βλέπετε σαν χόμπι, τότε κάντε το χόμπι σας εργασία και θα είναι μια επιτυχημένη επιλογή”.

## **5.12 Μετέπειτα υποστήριξη της εταιρίας στα franchise καταστήματα**

---

Πριν το άνοιγμα του νέου καταστήματος, οι franchisees και το προσωπικό εκπαιδεύονται για τις αντίστοιχες θέσεις που θα αναλάβουν. Ιδιαίτερα η ηγετική ομάδα εκπαιδεύεται σε όλους τους τομείς και τις θέσεις του καφέ-εστιατορίου. Η αρχική εκπαίδευση διαρκεί 20 ημέρες και περιλαμβάνει θεωρία που διδάσκεται στις εγκαταστάσεις της Palmie Academy και πρακτική άσκηση μέσα στα καταστήματα υπό πραγματικές συνθήκες λειτουργίας.

Παράλληλα, όταν ένα κατάστημα πρόκειται να λειτουργήσει, η ομάδα υποστήριξης βρίσκεται στον αντίστοιχο χώρο και οργανώνει το προσωπικό και το άνοιγμα του καταστήματος. Σε όλη τη διάρκεια της σύμβασης, ο Σεφ του Ομίλου και οι σύμβουλοι λειτουργίας, βρίσκονται δίπλα στον franchisee, με στόχο αφενός να λύσουν τα όποια προβλήματα προκύψουν και αφετέρου συμβάλλουν με όποιον τρόπο μπορούν στην

υλοποίηση της φιλοσοφίας της εταιρείας για πάντα άψογη ποιότητα προϊόντων και άψογη εξυπηρέτηση για τον κάθε πελάτη.

Οι ίδιοι οι μέτοχοι της μητρικής εταιρίας βρίσκονται δίπλα στους franchisees ώστε να διατηρούνται οι ξεκάθαρες σχέσεις.

Η εταιρία δεν εφησυχάζει ποτέ. Ερευνά συνεχώς για νέα προϊόντα, για τις τάσεις της αγοράς και για τις ανάγκες του καταναλωτή ώστε να βρίσκονται τα καταστήματα πάντα μπροστά στις εξελίξεις. Οι franchisees θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους μόνο να τηρούν τις διαδικασίες και να εξυπηρετούν τον πελάτη σωστά. Και έτσι τα αποτελέσματα θα έρθουν.

### **5.13 Εκπαίδευση των franchisees και των εργαζομένων**

---

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία συνεχή, οργανωμένη και με κριτήριο πάντα την απόλυτη εξυπηρέτηση του πελάτη, ο οποίος πρέπει να αισθάνεται σε κάθε Palmie bistro “σαν στο σπίτι του”. Αυτός ο σεβασμός στις ανάγκες του πελάτη και στις απαιτήσεις του, δίνει το νόημα σε μια επιχειρηματική μονάδα εστίασης και δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες.

Στις ιδιότητες εγκαταστάσεις της Palmie Academy, του Κέντρου Εστιατορικών Σπουδών που δημιούργησε ο Όμιλος προκειμένου να εκπαιδεύει το προσωπικό όλων των Palmie bistro, διοργανώνονται ειδικά σεμινάρια τουλάχιστον 2 φορές τον χρόνο για τα στελέχη του Ομίλου, προκειμένου να αναπτύξουν περαιτέρω τις δεξιότητες καθοδήγησης του προσωπικού. Οι εκπαιδεύσεις αφορούν σε θέματα όπως: Εξυπηρέτηση πελατών, Υγιεινή και Ασφάλεια τροφίμων, Αντιμετώπιση Κρίσεων, Ηγεσία, Παρακίνηση Προσωπικού, Εξειδίκευση στον καφέ, Παρουσιάσεις σε νέα προϊόντα φαγητού και ροφημάτων.

Ο στόχος είναι μέσω της εκπαίδευσης να διευρυνθούν οι ικανότητες καθοδήγησης και παρακίνησης του προσωπικού, έτσι ώστε ο πελάτης να απολαμβάνει πάντα εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου.

Παράλληλα, η Palmie Academy εκπαιδεύει τα στελέχη του Ομίλου σε ότι αφορά την επαγγελματική μαγειρική, τη ζαχαροπλαστική, το Restaurant Manager και τέλος την Οργάνωση και Διαχείριση Catering.

## **5.14 Marketing και κεντρικές προμήθειες**

### **5.14.1 Marketing**

---

Οι ενέργειες marketing σχεδιάζονται και γίνονται κεντρικά από το αρμόδιο τμήμα της εταιρίας. Όλες οι ενέργειες ανακοινώνονται στην κοπή της πίτας της εταιρίας στις αρχές του χρόνου. Μάλιστα αυτή η γιορτή έχει καθιερωθεί ως τα Palmie bistro awards, όπου απονέμονται βραβεία στα καλύτερα καταστήματα.

Οι βασικές κινήσεις της εταιρίας είναι:

- Σχεδιασμός προϊόντων value for money και γενικώς μεγάλη και συνεχή έρευνα στο κομμάτι του προϊόντος
- Ετήσια ανανέωση καταλόγων με καινούριες προτάσεις
- Έρευνες για την ικανοποίηση πελατών και τις τάσεις της αγοράς
- Διαφήμιση στα MME
- Below the line ενέργειες στα καταστήματα
- Συνεργασία με εταιρία επικοινωνίας για τις καλές σχέσεις με του δημοσιογράφους
- Τα καταστήματά βρίσκονται πάντα σε σημεία κλειδιά για να είναι κερδοφόρα
- Συνεχή εκπαίδευση

Το διάστημα αυτό τρέχει μία ενέργεια σε όλα τα καταστήματα, η Come-Taste-Relax, όπου ο καταναλωτής μπορεί τις καθημερινές 6-9 να απολαύσει μενού σε προνομιακές τιμές και μέσω sms να κερδίσει πολλά δώρα.

### **5.14.2 Κεντρικές Προμήθειες**

---

Το Palmie Catering, η κεντρική παραγωγική μονάδα φαγητού, δημιουργήθηκε από τον Όμιλο Palmie bistro σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις συνολικής έκτασης 23.000 τ.μ. στον Αυλώνα Αττικής το 2003, στο πλαίσιο της ενοποίησης της ποιότητας και του ελέγχου των πρώτων υλών.

Οι στόχοι αυτής της σοβαρής επένδυσης είναι ο εφοδιασμός όλων των Palmie bistro με απόλυτα ελεγχόμενων προδιαγραφών ποιότητας προϊόντων, ενότητα στην ποιότητα και τη γεύση, ενιαίο έλεγχο πρώτων υλών και οικονομία κλίμακας προς όφελος των καταναλωτών.

Με υπερσύγχρονο εξοπλισμό, άψογες συνθήκες παραγωγής, με εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό και οργανωμένο δίκτυο διανομής, εξασφαλίζει την άμεση παράδοση των προϊόντων σε όλα τα καταστήματα του δικτύου Palmie bistro. Τα προϊόντα που προμηθεύονται όλα τα Palmie bistro από το Palmie catering είναι μεριδοποιημένες κρέμες και ζεστές σάλτσες, μεριδοποιημένα κρέατα, κοτόπουλα, μπιφτέκια, φύλλα κρέπας και γλυκά.

Το Palmie Catering έχει αντικειμενικό σκοπό, όραμα και φιλοδοξία τη διεύρυνση των προοπτικών του, την επιθυμία διασποράς της τεχνογνωσίας του και τη σηματοδότηση μιας νέας εποχής στον κλάδο της εστίασης. Με αυτά τα πολύτιμα εφόδια, διευρύνει τους ορίζοντες, οριοθετεί τη δυναμική του και απευθύνεται για συνεργασία προς όλες τις εταιρείες εστίασης που επιθυμούν να προσφέρουν στους πελάτες τους υψηλή



ποιότητα προϊόντων, ενοποίηση χαρακτηριστικών πρώτων υλών, ομοιογενές βάρος μερίδων και αναλλοίωτη γευστική ικανοποίηση. Πάντα με την ποιότητα Palmie bistro, που εμπιστεύονται κάθε χρόνο περισσότεροι από 2,5 εκατομμύρια πελάτες που επισκέπτονται τα καταστήματα της αλυσίδας.

Η διευκόλυνση των επιχειρήσεων εστίασης στον τομέα της προμήθειας είτε πρώτων υλών είτε έτοιμου φαγητού, αποτελεί ενέργεια η οποία μπορεί να μειώσει αποτελεσματικά το λειτουργικό κόστος αλυσίδων εστιατορίων, ή άλλων επιχειρήσεων που επιθυμούν να διοργανώσουν ένα ή πολλά «σημεία φαγητού» στις εγκαταστάσεις τους.

Στο Palmie Catering έχει δημιουργηθεί ειδικό Κέντρο Έρευνας, Σχεδιασμού και Δημιουργίας νέων προϊόντων, πάντα με γνώμονα την ικανοποίηση όλων των γευστικών προτιμήσεων.

Τέλος, όλες οι υπόλοιπες προμήθειες που αφορούν καφέδες, αναψυκτικά, ποτά, μαναβική, παγωτά, κάποια λίγα πράγματα μπακαλικής, εξοπλισμό, αναλώσιμα γίνονται από εγκεκριμένους προμηθευτές της Palmie A.E. Οι συμφωνίες γίνονται κεντρικά για να επιτυγχάνεται ενιαία ποιότητα και οικονομίες κλίμακας.

### **5.15 Διάρκεια της σύμβασης/Εκπαίδευση Εργαζομένων**

---

Η διάρκεια σύμβασης είναι 10 ετής, με 3ετή ανανέωση.

“Οι άνθρωποί μας ... η δύναμή μας. Αυτό είναι το πιστεύω μας, αυτές είναι οι αξίες μας... Και το αποδεικνύουμε έμπρακτα.”, τονίζει η κυρία Κουτρουλιά,. Ο Όμιλος έχει κινητήριο μοχλό λειτουργίας, υποστήριξης και ανάπτυξης τη διαρκή παροχή υποστήριξης και διευκόλυνσης των franchisees του σε κάθε στιγμή της επιχειρηματικής τους λειτουργίας. Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ, η Διεύθυνση Ανάπτυξης

Δικτύου και η Διεύθυνση Υποστήριξης Δικτύου είναι δίπλα στον κάθε franchisee σ' ένα πλήθος θεμάτων που αναδεικνύονται στην καθημερινότητα της επιχειρηματικής του δράσης και λειτουργίας.

Παράλληλα, κάθε νέος franchisee αποκτά τις δεξιότητες εκείνες που θα φανούν χρήσιμες στην πορεία της διοίκησης του καταστήματός του, μέσω εκπαίδευσης σε πραγματικές συνθήκες στο πιλοτικό κατάστημα του Ομίλου.

Η εκπαίδευση δεν σταματά ποτέ. Και αποτελεί το καλύτερο εχέγγυο για την επιτυχία κάθε μέλους της μεγάλης οικογένειας Palmie bistro.

Το «πακέτο» franchise που ο Όμιλος προσφέρει σε όλους τους δικαιούχους του, περιλαμβάνει εκτός από την αναγνωρισιμότητα του επιτυχημένου ονόματος, την εμπειρία στο χώρο της εστίασης, εκπαίδευση, εγχειρίδια λειτουργίας, υποδομή και υποστήριξη, δοκιμασμένο concept και απολύτως διαφοροποιημένο από τον ανταγωνισμό, καθώς και μεθοδευμένη επικοινωνιακή προβολή.

## **5.16 Επιθεώρηση καταστημάτων**

---

Οι Σύμβουλοι Λειτουργίας επισκέπτονται τα καταστήματα για συνεργασία με τους franchisees και επίλυση τυχόν προβλημάτων, ενώ συγχρόνως ασκούν και τον καθιερωμένο έλεγχο καλής λειτουργίας σε ένα πλήθος παραμέτρων που διασφαλίζουν την άριστη ποιότητα υπηρεσιών κάθε Palmie Bistro. Στην Αθήνα αυτές οι επισκέψεις πραγματοποιούνται δύο φορές την εβδομάδα ενώ στην περιφέρεια μία φορά το μήνα.

## 5.17 Κριτήρια επιλογής του franchisee

---

Το franchise αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη τόσο του Ομίλου, όσο και του κάθε επενδυτή που εμπιστεύεται την επιτυχημένη πορεία των Palmie bistro, το concept που «αγγίζει» τις προτιμήσεις του καταναλωτικού Κοινού, την οργάνωση που διαθέτει η μητρική εταιρεία, καθώς και την υποστήριξη που του παρέχεται σε συνεχή βάση. Η συνέχεια και η διάρκεια της συνεργασίας, της αμοιβαίας ικανοποίησης στόχων και τελικά της επιτυχημένης πορείας, προϋποθέτει τα εξής στοιχεία:

1. **Πίστη και πεποίθηση** στο ότι ο κάθε υποψήφιος επενδυτής Palmie bistro θέλει να ασχοληθεί ενεργά με το αντικείμενο της εστίασης και έχει τη διάθεση να μάθει.
2. Το **ήθος, η επικοινωνιακή δεξιότητα, η φιλόδοξος, η αποδοχή της φιλοσοφίας και των αξιών** και φυσικά η **οικονομική δυνατότητα** για μια τέτοια επένδυση, κρίνονται στοιχεία απαραίτητα για την αρμονική συνεργασία franchisor και franchisee, αλλά και για την εξασφάλιση της επιτυχημένης πορείας του καταστήματος.

Από το νέο συνεργάτη απαιτούνται συγκεκριμένα προσόντα τα οποία είναι απαραίτητα, για να υπάρχει διάρκεια, ικανοποίηση και επιτυχία και στις δύο πλευρές. Όσον αφορά την εμπειρία του franchisee, δεν κρίνεται απαραίτητη η προηγούμενη ενασχόληση του με τη διοίκηση κάποιου άλλου καταστήματος franchise. Είναι αποδεδειγμένο ότι το κέρδος του συνεργάτη φέρνει κέρδη και στον Όμιλο. Γι' αυτό θα πρέπει ο νέος franchisee να διαθέτει τα στοιχεία που προαναφέραμε.

## 5.18 Το ύψος της επένδυσης για το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος Palmie bistro

Παρόλο που η επένδυση εξαρτάται από πολλές παραμέτρους (περιοχή, ενοίκια κ.λπ.) το άνοιγμα ενός Palmie bistro απαιτεί περίπου 400.000 ευρώ και ο μέσος χρόνος απόσβεσης είναι 2-3 χρόνια.

Σχετικά με τις οικονομικές απαιτήσεις που συνεπάγεται μία επένδυση στα Palmie bistro, ο υποψήφιος συνεργάτης θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα εξής<sup>64</sup>:

Αρχική Επένδυση	
Διαμόρφωση χώρου	200.000 ευρώ
Επίπλωση / Εξοπλισμός	100.000 ευρώ
Αρχικό Εμπόρευμα	15.000 ευρώ
Τυπικό Κατάστημα	A) 150-250 τ.μ.      B) 300 και άνω (+ βοηθητικοί χώροι)
Entry Fee	A) 44.000 ευρώ      B) 60.000 ευρώ
Royalties	6%
Advertisement fees	0 €
Μήνες απόσβεσης (εκτίμηση)	24-36
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€400.000
Δυνατότητα Χρηματοδότησης	Δανεισμός & Leasing

Πίνακας 7

<sup>64</sup> Τα στοιχεία του πίνακα προέρχονται από συνέντευξη που έγινε στην κ. Κουτρουλιά Αλεξάνδρα και από τις ηλεκτρονικές σελίδες: [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr), [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)

Όταν προχωρήσει η συνεργασία του franchisee με την αλυσίδα Palmie bistro, ο δικαιούχος θα ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

- Να προβεί σε δέσμευση περιοχής για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Εάν δεν καταφέρει να βρει τον κατάλληλο χώρο, του παρέχεται βοήθεια από την εταιρία. Εάν τον έχει ήδη βρει, ακολουθεί αξιολόγηση καταλληλότητας.
- Να προβεί στη συνέχεια σε ενοικίαση ή αγορά του προαναφερθέντα χώρου.
- Έπειτα υπογράφεται η σύμβαση και οι μεταβιβάσεις των εμπορικών σημάτων.
- Ακολουθεί έναρξη διαδικασιών για την παραλαβή των απαραίτητων αδειών, η εκπόνηση σχεδίων και η έναρξη κατασκευαστικών εργασιών διαμόρφωσης χώρου.
- Αφού ολοκληρωθεί και αυτή η διαδικασία, γίνονται οι παραγγελίες εξοπλισμού.
- Και τέλος εκπαιδεύεται ο franchisee και οι υπάλληλοι του νέου καταστήματος.

### 5.19 Χαρακτηριστικά Ιδανικού Καταστήματος

---



Καθώς τα καταστήματα Palmie bistro είναι μεγάλα καφέ-εστιατόρια, μεγίστης σημασίας, για την επιτυχία του κάθε καταστήματος είναι η τοποθεσία, το σημείο τους. Η εταιρεία, λοιπόν, γι' αυτό το σκοπό επιλέγει πάντα σημεία σε άκρως εμπορικούς δρόμους ή εμπορικά σημεία (εμπορικά κέντρα). Σημαντικό να αναφέρουμε είναι ότι κάθε κατάστημα Palmie bistro έχει όπου χρειάζεται δική του εικόνα, όσον αφορά την επίπλωση και τη διακόσμηση καθώς η ίδια η εταιρεία θεωρεί πολύ σημαντική την προσαρμογή του κάθε χώρου ανάλογα με την γενικότερη τάση τόσο της κάθε διακοσμητικής τάσης όσο και της περιοχής (ορεινή, παραθαλάσσια, ηλικία πληθυσμού κ.λπ.).<sup>65</sup>

Όλα τα προτεινόμενα καταστήματα πρέπει να έχουν την έγκριση της Διεύθυνσης Ανάπτυξης της επιχείρησης. Η εξειδικευμένη κατάρτιση των στελεχών βοηθά τους επιχειρηματίες στην αξιολόγηση των περιοχών και στην επιλογή της καλύτερης διαθέσιμης τοποθεσίας. Η εταιρία παρέχει την απαιτούμενη τεχνογνωσία και είναι δίπλα στους συνεργάτες της για την άρτια οργάνωση των προτεινόμενων καταστημάτων.

Οι παράγοντες που εξετάζονται σχολαστικά είναι οι εξής:

- Εξέλιξη τοπικής αγοράς
- Προοπτικές ανάπτυξης
- Σύνθεση πληθυσμού - κοινωνικά χαρακτηριστικά
- Επαγγέλματα και μέσα εισοδήματα
- Διασπορά ή πυκνότητα περιοχής
- Πολυσυλλεκτικότητα
- Συγκοινωνίες

---

<sup>65</sup><http://palmie-bistro.franchise.gr/?show=store.html>

➤ Ανταγωνισμός και αποδοτικότητα άλλων αλυσίδων κλπ

Όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε περιοχής και του υποψήφιου καταστήματος μελετώνται με ιδιαίτερη προσοχή, υποβοηθώντας τον franchisee να διασφαλίσει τη μέγιστη αποδοτικότητα της επένδυσής του.

Όλα τα καταστήματα, για να ενταχθούν στην αλυσίδα Palmie bistro, θα πρέπει να βρίσκονται σε κεντρική θέση, κοντά στον ανταγωνισμό και να μπορούν να λάβουν άδεια λειτουργίας και έγκριση από Δήμο, κλπ.

Το πλάνο ανάπτυξης της εταιρίας, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες και το μέγεθος της εκάστοτε αγοράς, προβλέπει τρεις τύπους καταστημάτων:

**Τύπος Α:**  $60\text{ m}^2 - 80\text{ m}^2$  κύριος χώρος +  $30\text{ m}^2 - 40\text{ m}^2$  βοηθητικοί χώροι + υπαίθριος χώρος

**Τύπος Β:**  $120\text{ m}^2 - 150\text{ m}^2$  κύριος χώρος + βοηθητικοί χώροι + υπαίθριος χώρος

**Τύπος Γ:**  $200\text{ m}^2 - 300\text{ m}^2$  κύριος χώρος + βοηθητικοί χώροι + υπαίθριος χώρος<sup>66</sup>

Ένα τυπικό εστιατόριο της αλυσίδας Palmie bistro απαιτεί 120-300 μέτρα κύριου χώρου, από τα οποία τουλάχιστον 70 πρέπει να είναι σε ισόγειο. Άλλα 40-80 μέτρα καταλαμβάνουν η κουζίνα και οι βοηθητικοί χώροι, πάντοτε ανάλογα με τον τύπο του καταστήματος και τη θέση ή την αγορά στην οποία απευθύνεται. Η μεγάλη πρόσοψη (τουλάχιστον 7 μέτρα) και η κεντρική θέση, που θα εξασφαλίζουν προβολή από τα πολυσύχναστα σημεία της περιοχής, είναι αναγκαίοι όροι για την αρχική επιλογή του σημείου<sup>67</sup>.

## 5.20 Υποχρεώσεις και δικαιώματα του franchisee

---

Ο Όμιλος μεθοδευμένα και προγραμματισμένα εντάσσει στο δίκτυο του ανθρώπους που ενδιαφέρονται να επενδύσουν σ' ένα ισχυρό και αξιόπιστο brand name και μια ολοκληρωμένη πρόταση, προκειμένου εκείνοι που θα τα εμπιστευθούν και θα επενδύσουν να δημιουργήσουν με ασφάλεια τη δική τους κερδοφόρα επιχείρηση.

Η σύμβαση που υπογράφεται μεταξύ των δύο μερών είναι μία λεπτομερής σύμβαση όπου ο franchisee γνωρίζει τα δικαιώματά του και τις υποχρεώσεις του. Βασικό δικαίωμά του είναι η συνεχής υποστήριξη της εταιρίας και η εξασφάλιση ότι θα είναι πάντα δίπλα του η εταιρία να του παρέχει συνεχώς τεχνογνωσία. Η βασική υποχρέωση του είναι (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω) η τήρηση των διαδικασιών και η υιοθέτηση της φιλοσοφίας και των αξιών της εταιρίας.

---

<sup>66</sup> [www.restaurant.com.gr](http://www.restaurant.com.gr)

<sup>67</sup> [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Το Franchising αποτελεί μία συνεχώς εξελισσόμενη μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης και συνεργασίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Με τη σύμβαση Franchising οι συμβαλλόμενοι, δηλαδή ο δότης και ο λήπτης του Franchising, αποβλέπουν στη θέσπιση του νομικού πλαισίου, το οποίο θα ρυθμίζει την εμπορική τους συνεργασία για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Ο σκοπός της συνεργασίας αυτής είναι κατά κανόνα η προώθηση των πωλήσεων (σπανιότερα της παραγωγής) ενός προϊόντος το οποίο εμπορεύεται ή παράγει ο ίδιος ο δότης.

Στόχος της σύμβασης Franchising είναι να αποφέρει όφελος και στα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Δηλαδή, από τη μία να δώσει στον franchisor τη δυνατότητα να εξαπλώσει με γρήγορους ρυθμούς το όνομα και την επιχείρησή του, και από την άλλη πλευρά να δώσει τη δυνατότητα στον franchisee να χρησιμοποιήσει ένα ήδη καθιερωμένο brand name στην αγορά και να επιτύχει γρήγορη αναγνώριση και ανάπτυξη στη τοπική του αγορά.

Το Franchising για την Ελλάδα είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς συνεισφέρει και στη γενικότερη οικονομική άνθιση της χώρας, πρέπει όμως να γίνει σωστή προετοιμασία γιατί αλλιώς υπάρχει κίνδυνος επιχειρηματικής αποτυχίας. Ακόμη, για την σωστή λειτουργία του θεσμού θα πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο, πράγμα που υστερεί στην χώρα μας καθώς αυτός ο θεσμός άρχισε να εξαπλώνεται τα τελευταία χρόνια, με μεγάλα όμως βήματα.

Η αλυσίδα καφέ-εστιατορίων Palmie bistro αποτελεί χωρίς αμφιβολία ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης χρήσης του Franchising. Η επιτυχημένη πορεία των καταστημάτων Palmie bistro οφείλεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό στη

μέθοδο Franchising. Παρά την οργανωμένη εσωτερική δομή τους, τις αξίες και του στόχους τους, δεν θα είχαν καταφέρει να εξαπλωθούν σε τόσα μέρη της χώρας, αλλά και στο εξωτερικό, χωρίς την ευελιξία που τους προσφέρει η μέθοδος αυτή.

## Βιβλιογραφία

---

### Βιβλία:

1. “Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία”, Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Τόμος Α’, 5<sup>η</sup> έκδοση
2. “Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα και Οργανισμοί”, Πέτρος Π. Παπαγεωργίου Ph. D., Διονύσιος Π. Χιόνης, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
3. “Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση”, Δημήτριος Σ. Κωστάκης, Franchising, Νομική Βιβλιοθήκη, Έκδοση 1998
4. “Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση”, Δημήτριος Σ. Κωστάκης, Νομική Βιβλιοθήκη, Β’ Έκδοση 2002
5. “Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοικήσεως”, Ιωάννης Ν. Αποστολόπουλος, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004
6. “Franchising”, Μ. Ι. Σπυριδάκης, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2007
7. “Επιτομή Εμπορικού Δικαίου”, Γερ. Αναστασόπουλος, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
8. “Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου”, Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, 2002
9. “Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας Leasing-Factoring-Forfaiting-Franchising”, Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα
10. “Leasing, factoring, forfaiting, franchising, venture capital, η Λειτουργία των Σύγχρονων Χρηματοοικονομικών Θεσμών στη χώρα μας”, Γαλάνης Βασίλειος, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2000

11. “Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο”, Δ. Καζή, Θ. Τσαγκούρη, Αθήνα 2004
12. “Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές”, Andersen, Arthur, Εμπορική Τράπεζα, Afisorama, ICAP 1998
13. “FRANCHISING, Από τα πρώτα βήματα έως την κερδοφορία”, Steven Spinelli, Robert M. Rosenberg, Sue Birley, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας 2004
14. “ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ, Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής, Δικαιόχρηση (Franchising)”, Νίκη Γ. Γκοτσοπούλου, Εκδόσεις Βασ. Ν. Κατσαρού, Αθήνα 2008
15. “Διεθνικές Επιχειρήσεις”, σημειώσεις Γεωργόπουλου Αντώνη, τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πατρών

### **Περιοδικά-Εφημερίδες:**

1. Franchise Success
2. Εφημερίδα «ΤΑ ΝΕΑ»
3. Εφημερίδα «ΕΘΝΟΣ»
4. Εφημερίδα «Ημερησία»
5. 4 Κώδικες συν 10, επιμ. Λίλα Καρατζά, Νομική Βιβλιοθήκη, 2009
6. How to Franchise Internationally, Howard, Eversheds, M. Medelson, Franchise World 1998

### **Διαδίκτυο:**

1. [www.franchisekey.com/gr](http://www.franchisekey.com/gr)
2. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
3. [www.euro1shop.com](http://www.euro1shop.com)

4. [www.franchisecore.gr](http://www.franchisecore.gr)
5. [www.jbrhellas.gr](http://www.jbrhellas.gr)
6. [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr)
7. [www.wisegeek.com](http://www.wisegeek.com)
8. [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)
9. [www.infofranchise.gr](http://www.infofranchise.gr)
10. [www.sunshineestates.net](http://www.sunshineestates.net)
11. [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)
12. [www.top-franchise.blogspot.com](http://www.top-franchise.blogspot.com)
13. [www.restaurant.com.gr](http://www.restaurant.com.gr)
14. [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)
15. [www.lawnet.gr](http://www.lawnet.gr)
16. [www.whichfranchise.co.za](http://www.whichfranchise.co.za)
17. [www.franchise.alloptions.com](http://www.franchise.alloptions.com)
18. [www.palmiebistro.gr](http://www.palmiebistro.gr)
19. [www.greekfranchise.wordpress.com](http://www.greekfranchise.wordpress.com)
20. [www.angelfire.com](http://www.angelfire.com)
21. [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)
22. [www.axiaplus.gr](http://www.axiaplus.gr)
23. [www.alexandros-srl.com/greek](http://www.alexandros-srl.com/greek)
24. <http://societystats.blogspot.com>
25. [www.express.gr](http://www.express.gr)
26. [www.agora.mfa.gr](http://www.agora.mfa.gr)

### **Μελέτες:**

1. “Franchising”, Κλαδική Μελέτη ICAP 2002
2. “Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης”, Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

3. “Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης”, Κλαδική Μελέτη Hellastat  
2008

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **1. Προσθήκη και ερμηνεία του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising**

---

Αυτή η προσθήκη και ερμηνεία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising που υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και στον οποίο τα μέλη του προσχωρούν.

#### **1. Εφαρμογή**

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising αποτελεί μέρος του εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου της Ελλάδος και των εταιριών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising από οποιοδήποτε από τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας αυτού του μέλους με το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας που θα εξετάζεται από το πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου, εκτός εάν αυτό έχει ρητώς δηλωθεί από τον Δικαιοπάροχο. Τίποτα μέσα στον παρόντα Κώδικα δεν θα θεωρείται ότι αποτελεί παραίτηση του Δικαιοπαρόχου από το δικαίωμα του να πωλεί ή εκχωρεί τη συμμετοχή του σε μια επιχείρηση franchise.

#### **2. Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας**

Κανένα μέλος δεν θα παραποιεί το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης άλλου Δικαιοπαρόχου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή που θα είχε την τάση ή δυνατότητα να παραπλανεί ή να παραποιεί.

### 3. Γνωστοποίηση

Η αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής Δικαιοδόχων αναφέρεται συγκεκριμένα σε υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο· ειδικότερα:

- Στη νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα στα άλλα, τους σκοπούς της εταιρίας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως)
- Στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (ανάλογα)
- Στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπαρόχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως)
- Στην περιγραφή της επιχείρησης
- Στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με τη δημιουργία της επιχείρησης franchise
- Στη γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know-how
- Στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον Δικαιοπάροχο ή/και τον Κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο
- Στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise (με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις franchise στην Ελλάδα στην περίπτωση ενός Κυρίως Δικαιοδόχου),
- Στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο (2) προηγούμενα χρόνια και τους λόγους αυτής της λύσης,
- Στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και τη λειτουργία της επιχείρησης franchise,



- Στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise, όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.,
- Πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και Κυρίως Δικαιοδόχο.

Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι μοιραίως κάνουν υποθέσεις που μπορούν να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

#### **4. Εμπιστευτικότητα**

Για λόγους γενίκευσης του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know-how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό περί ομαδικής απαλλαγής από το άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης.

Εν τούτοις, για τους σκοπούς του όρου 3.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας, γίνεται δεκτό ότι οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί ευλόγως να εκληφθούν ως ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

#### **5. Γλώσσα σύμβασης**

Οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν την παροχή στους Δικαιοδόχους συμβάσεων σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ' αυτούς. Συνιστάται Δικαιοπάροχοι και Δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν την ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise Ελλάδας<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> “Franchising”, Μ. Ι. Σπυριδάκης, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2007, σελ. 42

## 2. Αστικός Κώδικας

---

**Άρθρο 174.** *Δικαιοπραξία απαγορευμένη.* - Δικαιοπραξία που αντιβαίνει σε απαγορευτική διάταξη του νόμου, αν δεν συνεπάγεται κάτι άλλο, είναι άκυρη.

**Άρθρο 178.** *Δικαιοπραξία αντίθετη προς τα χρηστά ήθη.* - Δικαιοπραξία που αντιβαίνει στα χρηστά ήθη είναι άκυρη.

**Άρθρο 179.** - Άκυρη ως αντίθετη προς τα χρηστά ήθη είναι ιδίως η δικαιοπραξία με την οποία δεσμεύεται υπερβολικά η ελευθερία του προσώπου ή η δικαιοπραξία με την οποία εκμεταλλεύεται κάποιος την ανάγκη, την κουφότητα ή την απειρία του άλλου και πετυχαίνει έτσι να συνομολογήσει ή να πάρει για τον εαυτό του ή τρίτο, για κάποια παροχή, περιουσιακά ωφελήματα, που, κατά τις περιστάσεις, βρίσκονται σε φανερή δυσαναλογία προς την παροχή.

**Άρθρο 197.** *Ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις.* - Κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης τα μέρη οφείλουν αμοιβαία να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη.

**Άρθρο 198.** - Όποιος κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης προξενήσει υπαίτια στον άλλο ζημία είναι υποχρεωμένος να την ανορθώσει και αν ακόμη η σύμβαση δεν καταρτίστηκε. Για την παραγραφή της αξίωσης αυτής εφαρμόζεται αναλόγως η διάταξη για την παραγραφή των απαιτήσεων από αδικοπραξία.

**Άρθρο 221.** - Αν η πληρεξουσιότητα δόθηκε με δήλωση προς τον τρίτο, η δήλωση ανάκλησης γίνεται μόνον προς αυτόν.

**Άρθρο 224.** *Δικαιοπραξία μετά την παύση.* - Δικαιοπραξία που επιχειρήθηκε μετά την παύση της πληρεξουσιότητας από πληρεξούσιο που αγνοούσε την παύση ισχύει υπέρ και κατά του αντιπροσωπευομένου ή των καθολικών του διαδόχων, εκτός αν ο τρίτος γνώριζε ή όφειλε να γνωρίζει την παύση της πληρεξουσιότητας.

**Άρθρο 281.** *Κατάχρηση δικαιώματος.* - Η άσκηση του δικαιώματος απαγορεύεται αν υπερβαίνει προφανώς τα όρια που επιβάλλουν η καλή πίστη ή τα χρηστά ήθη ή ο κοινωνικός ή οικονομικός σκοπός του δικαιώματος.

**Άρθρο 288.** - Ο οφειλέτης έχει υποχρέωση να εκπληρώσει την παροχή όπως απαιτεί η καλή πίστη, αφού ληφθούν υπόψη και τα συναλλακτικά ήθη.

**Άρθρο 426.** *Ο κομιστής έγγραφης εξόφλησης.* - Ο κομιστής έγγραφης εξοφλητικής απόδειξης του δανειστή θεωρείται ότι έχει εξουσιοδοτηθεί για την είσπραξη, εκτός αν υπάρχουν περιστατικά γνωστά στον οφειλέτη που καταβάλλει, από τα οποία προκύπτει το αντίθετο.

**Άρθρο 513.** - Με τη σύμβαση της πώλησης ο πωλητής έχει την υποχρέωση να μεταβιβάσει την κυριότητα του πράγματος ή το δικαίωμα, που αποτελεί το αντικείμενο της πώλησης και να παραδώσει το πράγμα και ο αγοραστής έχει την υποχρέωση να πληρώσει το τίμημα που συμφωνήθηκε.

**Άρθρο 609.** *Λήξη σε περίπτωση αόριστης διάρκειας.* - Στη μίσθωση με αόριστη διάρκεια η καταγγελία του προηγούμενου άρθρου, εφόσον δεν συμφωνήθηκε διαφορετικά, γίνεται: Αν πρόκειται για μίσθωμα κινητού ή ακινήτου που έχει οριστεί με την ημέρα πριν από μια τουλάχιστον ημέρα. Αν πρόκειται για μίσθωμα κινητού πράγματος που έχει οριστεί κατά εβδομάδα ή κατά μακρότερα διαστήματα, τουλάχιστον πριν από τρεις ημέρες. Αν πρόκειται για μίσθωμα ακινήτου που έχει οριστεί κατά εβδομάδα, τουλάχιστον πριν από πέντε ημέρες και ισχύει για το τέλος της εβδομάδας. Αν πρόκειται για μίσθωμα ακινήτου που έχει οριστεί κατά μήνα, τουλάχιστον πριν από δεκαπέντε ημέρες και ισχύει για το τέλος του ημερολογιακού μηνός. Αν πρόκειται για μίσθωμα ακινήτου που έχει οριστεί κατά διαστήματα μακρότερα από ένα μήνα, τουλάχιστον πριν από τρεις μήνες και ισχύει για το τέλος του Μαρτίου ή του Ιουνίου ή του Σεπτεμβρίου ή του Δεκεμβρίου κάθε έτους.

**Άρθρο 610.** - Στη μίσθωση που συνολογήθηκε για χρόνο μακρότερο από μια τριακονταετία ή για όλη τη ζωή του εκμισθωτή ή του μισθωτή κάθε συμβαλλόμενος μπορεί, όταν περάσουν τριάντα χρόνια, να λύσει τη μίσθωση με καταγγελία, σύμφωνα με τις διατάξεις για τη μίσθωση αόριστης διάρκειας<sup>69</sup>.

**Άρθρο 638.** - Οι διατάξεις που ισχύουν για τη μίσθωση αγροτικού κτήματος, έχουν, με εξαίρεση τα άρθρα 632 έως 637, ανάλογη εφαρμογή και σε μισθώσεις όπου, με αντάλλαγμα την καταβολή μισθώματος, παραχωρείται η χρήση άλλου πράγματος ή δικαιώματος και η κάρπωση του κατά τους κανόνες της τακτικής εκμετάλλευσης.

**Άρθρο 648.** - Με τη σύμβαση εργασίας ο εργαζόμενος έχει υποχρέωση να παρέχει, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, την εργασία του στον εργοδότη και αυτός να καταβάλει το συμφωνημένο μισθό. Σύμβαση εργασίας υπάρχει και όταν ο μισθός υπολογίζεται κατά μονάδα της παρεχόμενης εργασίας ή κατ' αποκοπή, αρκεί ο εργαζόμενος να προσλαμβάνεται ή να απασχολείται για ορισμένο ή για αόριστο χρόνο.

**Άρθρο 681.** - Με τη σύμβαση έργου ο εργολάβος έχει υποχρέωση να εκτελέσει το έργο και ο εργοδότης να καταβάλει τη συμφωνημένη αμοιβή.

**Άρθρο 703.** - Εκείνος που υποσχέθηκε αμοιβή σε κάποιον (μεσίτη) για την μεσολάβηση ή την υπόδειξη ευκαιρίας για την σύναψη μιας σύμβασης, έχει υποχρέωση να πληρώσει μόνο αν σύμβαση καταρτιστεί ως συνεπεία αυτής της μεσολάβησης ή υπόδειξης. Αν καταρτίστηκε προσύμφωνο αλλά η οριστική σύμβαση ματαιώθηκε, οφείλεται μόνο η μισή αμοιβή. Για τις δαπάνες του ο μεσίτης έχει αξίωση, μόνο αν συμφωνήθηκε η καταβολή τους. Σε αυτή την περίπτωση οι δαπάνες οφείλονται και αν ακόμη δεν καταρτίστηκε η σύμβαση.

---

<sup>69</sup> “Γενικές Αρχές Αστικού Δικαίου”, Απόστολος Σ. Γεωργιάδης, Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, 2002

**Άρθρο 741.** - Με τη σύμβαση της εταιρίας δύο ή περισσότερα άτομα έχουν αμοιβαίως υποχρέωση να επιδιώκουν με κοινές εισφορές κοινό σκοπό και ιδίως οικονομικό.

**Άρθρο 762.** - Διανομή κερδών και ζημιών.

**Άρθρο 763.** - Αν δεν υπάρχει αντίθετη συμφωνία, οι εταίροι μετέχουν στα κέρδη και στις ζημιές κατά ίσα μέρη, ανεξάρτητα από την εισφορά τους<sup>70</sup>.

### **3. Η Συνθήκη της Ρώμης**

---

#### **Συνθήκη Ιδρύσεως της Ευρωπαϊκής Κοινότητας<sup>71</sup>**

(όπως τροποποιήθηκε από τη Συνθήκη του Άμστερνταμ, η οποία υπεγράφη στις 2 Οκτωβρίου 1997, και τη Συνθήκη της Νίκαιας, η οποία υπεγράφη στις 26 Φεβρουαρίου 2001 και ετέθη σε ισχύ την 1.2.2003. Στην Ελλάδα η κύρωσή της έγινε με τον Ν 30001/2002 (ΦΕΚ Α' 73/8.4.2002).

**Άρθρο 85<sup>72</sup>.**

#### **Παράγραφος 1**

Είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά και απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και κάθε εναρμονισμένη πρακτική, που δύνανται να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ κρατών μελών και που έχουν ως αντικείμενο ή ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον

---

<sup>70</sup> “Franchising”, Μ. Ι. Σπυριδάκης, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 2007, σελ. 45

<sup>71</sup> 4 Κώδικες συν 10, επιμ. Λίλα Καρατζά, Νομική Βιβλιοθήκη, 2009

<sup>72</sup> Το Άρθρο 85 αντικαταστάθηκε από το σημερινό άρθρο 81 της ΕΚ.

περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού εντός της κοινής αγοράς και ιδίως εκείνες οι οποίες συνίστανται:

α) στον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πωλήσεως ή άλλων όρων συναλλαγής·

β) στον περιορισμό ή στον έλεγχο της παραγωγής, της διαθέσεως, της τεχνολογικής αναπτύξεως ή των επενδύσεων·

γ) στην κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού·

δ) στην εφαρμογή άνισων όρων επί ισοδυνάμων παροχών, έναντι των εμπορικώς συναλλασσομένων, με αποτέλεσμα να περιέρχονται αυτοί σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό·

ε) στην εξάρτηση της συνάψεως συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσομένων, προσθέτων παροχών που εκ φύσεως ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

### **Παράγραφος 2**

Οι απαγορευόμενες δυνάμει του παρόντος άρθρου συμφωνίες ή αποφάσεις είναι αυτοδικαίως άκυρες.

### **Παράγραφος 3**

Οι διατάξεις της παραγράφου 1 δύνανται να κηρυχθούν ανεφάρμοστες:

- σε κάθε συμφωνία ή κατηγορία συμφωνιών μεταξύ επιχειρήσεων,
- σε κάθε απόφαση ή κατηγορία αποφάσεων ενώσεων επιχειρήσεων, και
- σε κάθε εναρμονισμένη πρακτική ή κατηγορία εναρμονισμένων πρακτικών,

η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου, εξασφαλίζοντας συγχρόνως στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από το όφελος που προκύπτει, και η οποία:

α) δεν επιβάλλει στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις περιορισμούς μη απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων αυτών· και

β) δεν παρέχει στις επιχειρήσεις αυτές τη δυνατότητα καταργήσεως του ανταγωνισμού επί σημαντικού τμήματος των σχετικών προϊόντων.

Δεδομένου ότι οι συμφωνίες δικαιόχρησης περιέχουν περιοριστικούς όρους, είναι φανερό ότι η συμβατότητα τους με το Κοινοτικό Δίκαιο εξαρτάται κυρίως από το εάν συμπίπτουν ή όχι στις εξαιρέσεις της παρ.3 του άρθρου 81 (πρώην 85).

#### **4. Φόρμα Επικοινωνίας Palmie bistro**

---

Σε περίπτωση που κάποιος επενδυτής ενδιαφέρεται να συνεργαστεί με την αλυσίδα Palmie bistro, η πρώτη επαφή με την εταιρία γίνεται μέσω της παρακάτω φόρμας (η οποία βρίσκεται στην ιστοσελίδα της εταιρίας). Ο υποψήφιος franchisee συμπληρώνει τη φόρμα και την αποστέλλει ηλεκτρονικά. Στη συνέχεια, θα επικοινωνήσει όσο τον δυνατόν πιο άμεσα η εταιρία μαζί του, προκειμένου να του δώσει ότι τυχόν παραπάνω πληροφορίες χρειάζεται και εάν πληρούνται όλες η απαραίτητες προϋποθέσεις και από τις δύο μεριές, να ξεκινήσει η ενδεχόμενη συνεργασία.

Φόρμα Επικοινωνίας<sup>73</sup>:

---



#### ΦΟΡΜΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όνομα:

Επώνυμο:

Τηλέφωνο:

E-mail

Σκοπός Επικοινωνίας:

Αποστολή

---

<sup>73</sup> Η φόρμα επικοινωνίας βρίσκεται στο site [www.palmiebistro.gr](http://www.palmiebistro.gr)